

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



EL PARTIDO ACCION NACIONAL Y LA ADMINISTRACION
PUBLICA

“DESARROLLO ORGANIZATIVO Y LABOR DE
GOBIERNO DEL PARTIDO ACCION NACIONAL
DE 1989 A 1997”

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA

QUE PRESENTA:

JESUS ANDRES TAPIA SUAREZ

ASESOR: SERGIO V. BALLESTEROS MESA

281136

MAYO DEL 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias a Dios por darme la vida a través de mis padres.
Gracias a mi papá por todo el apoyo moral y económico. Gracias por empeñarte en que terminara, nunca podré pagarte lo que hiciste por mí.
A mi mamá gracias por su paciencia y dedicación.
A mis hermanos José y Daniel por su apoyo y oraciones
A Lupis y Alejandrino por su cariño y aliento
A Pachis y Tomy por su apoyo y ejemplo.
A mi familia de Villahermosa: a mis tías (os), primas (os) por todo su cariño y motivación.
En especial a mis tías Elsa y Rosa por ser como la fundación que apoyo este trabajo, estoy en deuda con ustedes y con sus hijos.
Al ministerio Alezya por el canto y la esperanza.
Al movimiento de Renovación Cristiana en el Espíritu Santo
Al licenciado Sergio Ballesteros por ser un verdadero maestro que me aconsejó y guió con mucho tino en la investigación.
A Javier y Lupita Castillo por su apoyo y motivación.
A mi primo José Loera por su gentileza de enviarme libros desde Jalisco.
Al licenciado Raúl Félix Díaz por el impulso a este proyecto y ser mi amigo.
Al licenciado Alfonso Guapillo por su respaldo en la carrera y su amistad.
Al licenciado Sergio Esteban por sus sugerencias y recomendaciones para el proyecto de esta tesis.
A Gabriel el Benhaker (+) por su valiosa cooperación, te recordaremos amigo.
Y a mi Alma Mater

México D.F. Junio de 2000

**EL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
DESARROLLO ORGANIZATIVO Y LABOR DE GOBIERNO DEL PARTIDO
ACCIÓN NACIONAL DE 1989 A 1997.**

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
MARCO HISTÓRICO	9
I PARTIDOS POLÍTICOS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
A. La importancia de los Partidos Políticos para el estudio de la Administración Pública	29
1. Relaciones Gobierno Partido	35
B. Marco Conceptual para el análisis de los Partidos Políticos.	40
1. Los espacios de poder y la coalición dominante.....	45
2. Fracciones internas	47
C. El Sistema y el Régimen Político en México 1989-1997.	51
Conclusiones.	69
II DESARROLLO INTERNO DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL	
A) Evolución doctrinaria	70
B) Estructura y organización	87
1) Organización	87
1.1) Miembros	88
1.2) Modalidades de admisión.....	88
2) Estructura	90

3) La vida interna del partido	94
3.1) Los servicios	95
4) La fracción parlamentaria	95
4.1) La estructura social de los candidatos	96
4.2) Coordinación entre el partido y la fracción parlamentaria y eventualmente el gobierno.....	97
C) Desarrollo institucional	98
1) Financiamiento	98
2) Profesionalización y capacitación	102
D) Coalición Dominante y fracciones internas.....	104
1) Las fracciones internas	104
2) Las elecciones del Comité Ejecutivo Nacional 1990, 1993, 1996	105
2.1) El triunfo de Castillo Peraza	106
3) Coalición dominante y circulación de elites	109
3.1) Nominación del Candidato a la Presidencia.....	110
E) Democracia Interna.....	119
1) Características de la participación interna.....	119
2) Reclutamiento de candidatos.....	120
3) Formas de manifestación y regulación de conflictos.....	122
Conclusiones.....	128
 III ESTRATEGIAS Y ACCIONES	
A) Estrategias.....	130
1) Relación del PAN con el Gobierno.....	130
1.1) La relación con el Presidente Salinas.....	130
1.2) La relación con el Presidente Zedillo.....	142

1.2.1) La relación con el Ejército.	144
1.2.2) La gestión de Antonio Lozano Gracia en la PGR.	145
2) Democratización via Presidencialismo.	148
3) Buscar el centro político.	149
3.1) Centro Azul.	149
4) Proyecto México.	151
5) Ave Azul.	153
6) Vincular al partido con grupos de la sociedad.	155
B) Organizaciones afines.	156
1) Relaciones con grupos y organizaciones Intermedias o afluentes.	156
2) Relaciones con los medios.	162
C) Relaciones Internacionales.	166
1) Cuba.	171
2) Fundación Konrad Adenauer.	173
D) Desarrollo y crecimiento electoral.	176
Conclusiones.	184

IV APROXIMACIÓN A LOS GOBIERNOS ESTATALES (1989 – 1997)

A) Baja California.	186
1) La experiencia del gobierno panista en Baja California (1989-1995).	187
B) Chihuahua.	189
1) Los resultados electorales de 1992.	189
2) Las elecciones de 1995.	196
3) Una estrategia eficiente para la administración y deficiente para la política.	197

C) Guanajuato	201
D) Jalisco	221
1) Nepotismo.	225
2) Un PAN contemplativo dentro de un gobierno dividido.	228
3) Los avances de la administración.	229
4) La política en Jalisco.	230
5) Las relaciones del gobierno con el PAN estatal.	233
6) Relaciones del gobierno con el PAN nacional.	235
7) Relaciones del gobernador con su gabinete.	235
8) El manejo de los diversos conflictos políticos.	238
9) Las elecciones del 9 de noviembre de 1997.	239
Conclusiones.	245
Conclusiones generales.	246
Fuentes bibliohemerográficas	247
Anexos.....	254

Introducción

El tema que desarrollaré a lo largo de este trabajo recepcional girará en torno a dos ejes principales: a) El Partido Acción Nacional y b) La Administración Pública. Nos asomaremos a la vida interna del partido y observaremos con mirada crítica su proceso de transformación de un partido de oposición a un partido en el gobierno. Además seguiremos el desarrollo y adaptación al diálogo de Acción Nacional con el Gobierno Federal, desde el sexenio de Carlos Salinas hasta los primeros años de la administración de Ernesto Zedillo.

Al iniciar el estudio, se plantearon las siguientes metas: 1) sistematizar la información dispersa en una gran cantidad de trabajos, 2) Actualizar esta información desde 1989 hasta noviembre de 1997, y 3) abordar contenidos novedosos como: los gobiernos panistas, democracia interna, financiamiento público, relación con organizaciones extranjeras y relaciones gobierno partido. Además de contar con referentes de varios trabajos inéditos y la pretensión de realizar un ensayo bibliográfico por temas.

De estos puntos, los dos primeros a nuestro entender se lograron satisfactoriamente. No obstante las dificultades para acceder a información actual, en lo que se refiere a fuentes del partido. Dificultades ocasionadas, tal vez, por una deficiente comunicación interna del partido o una falta de atención e interés de los encargados de facilitar dicha información. En lo que respecta al tercer punto, nuestro trabajo fue apenas un asomo, a una selva casi inexplorada. Es decir que los estudios realizados hasta la fecha, son sólo parciales o regionales. Pero no existe aún trabajo alguno que englobe las acciones realizadas en la administración de los gobiernos panistas. Y para alcanzar un conocimiento preciso es necesario un escrupuloso estudio de campo. Sin embargo el trabajo realizado puede mostrar tendencias, lo suficientemente claras, para darnos una idea general del desempeño de Acción Nacional en las áreas antes mencionadas.

La inquietud primordial, que me llevó a elegir este tema de investigación, fue la de tratar de conocer de cerca a un partido que hasta entonces se había ganado el título de opositor responsable. Y el saber si pudiese ser considerado como una opción real y diferente de

gobierno; que impulsara al pueblo a tener una participación activa en la vida democrática del país. Al iniciar la investigación, nos sorprendió el título de un artículo de Soledad Loaeza “El PAN ese gran desconocido”. En este artículo se comentaba precisamente los escasos estudios y por ende el poco conocimiento a cerca del Partido Acción Nacional. Nos encontramos también con, que la mayor parte de las referencias que tenía el común de la gente, eran tomadas de los mitos creados por Lombardo Toledano y el PRI. Por esa época llegó a nuestras manos un texto de Carlos Arriola que ilustró un poco nuestra visión sobre la ideología y los últimos años de la vida del partido.

Así que nos dimos a la tarea de iniciar nuestro estudio. Y conforme nos fuimos adentrando en la búsqueda de información, nos percatamos que existían algunos artículos, pero en revistas muy poco conocidas al menos para el común de la gente. En materia de gobierno panista, sólo había avances de investigación sobre el estado de Chihuahua (Mizrahi 1995) y Baja California (Guillen López 1993 y Espinosa Valle 1994). Hubo de pasar más de un año, para que aparecieran datos sobre Guanajuato y Jalisco.

Dentro de los hallazgos que fueron de gran utilidad para nuestro trabajo destacan los artículos: “Democratización vía federalismo” (Lujambio 1995) y “Evaluación del PAN” (González Graf 1995). Trabajos que, entre paréntesis, no han sido publicados.

Debido al espectacular crecimiento del PAN en 1995, a partir de 1996 fue notorio el interés por conocer más al partido. Luego entonces se multiplicaron ensayos en revistas y periódicos y surgieron libros como el de Moctezuma Barragán que es un análisis crítico sobre los orígenes del partido. O como el de Rodríguez Prats que es una visión partidaria pero bastante seria. En el ITAM se iniciaron varias tesis de Ciencias Políticas dirigidas por Alonso Lujambio que versaban sobre temas como: el PAN en el Congreso y biografías de sus fundadores. Casi al término de nuestra investigación se publicaron dos libros muy interesantes y bien documentados: “El PAN y la larga marcha 1939-1994” (Soledad Loaeza 1999) y “Democracia y Oposición: El PAN y la Transición Política en México” (Valdez Zepeda 1999).

En este momento coyuntural del país y ante el papel protagónico que ha desempeñado el PAN en los procesos electorales durante los últimos años, es notoria la apremiante necesidad de conocer los alcances reales de la propuesta ideológica y de gobierno de Acción Nacional.

En lo que se refiere a la vía metodológica, que optamos seguir, diremos que coincidimos con la visión de Panebianco de estudiar a los partidos desde la perspectiva de su dinámica de organización interna. "Mis preferencias Van hacia aquellas teorías y análisis que colocan en el centro de atención la dimensión del poder en la organización, que explican el funcionamiento y las actividades organizativas fundamentales en términos de alianza y conflicto por el poder entre los diversos actores que integran la organización..."¹ Tomamos también al inicio del trabajo un esbozo de análisis diacrónico, es decir de contexto y desarrollo histórico.

En lo que se refiere al marco histórico en el presente trabajo logramos conocer con cierta profundidad los orígenes y la fundación del PAN. Además nos permitió valorar la figura de Manuel Gómez Morín y entender las etapas históricas que ha vivido el partido. Y comprender la manera como se dirige políticamente ya que, como dice Panebianco, las huellas de su fundación se notan aún a decenas de años de ésta. La investigación nos permitió también profundizar en la dinámica interna de los partidos y tener herramientas para entender su actuación. A su vez, nos hizo factible el esbozar un análisis de cómo se comportan el sistema y régimen políticos en el sexenio del Presidente Carlos Salinas y en los primeros años del mandato del Presidente Ernesto Zedillo. En los capítulos 2º y 3º se desarrolló, con un ánimo de compilación, el tema de la institucionalización. Como dice Panebianco. "La institucionalización es la etapa de consolidación organizativa de un partido. El nivel alcanzado se aprecia tanto por "el grado de autonomía" respecto del ambiente, es decir del escenario político económico en el cual actúa el partido, como por "el grado de sistematización, de independencia entre las distintas partes de la organización". Los indicadores de una institucionalización fuerte son:

- a) La presencia de una burocratización central fuerte;
- b) La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano;
- c) Múltiples fuentes de financiamiento regulares;

¹Angelo Panebianco, "Modelos de Partido", Madrid, Alianza Universidad, 1990, p. 110

- b) La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano;
- c) Múltiples fuentes de financiamiento regulares;
- d) Relación de predominio con otras organizaciones, congruencia entre los estatutos y la estructura de poder real.²

Otra cuestión importante en nuestro trabajo fue la de desentrañar la presentación y desarrollo de los actores en las estructuras del partido. Para lograr esta meta nos valimos de la tipología de Sartori, sobre las fracciones y la coalición dominante. Nos acercamos también, a un tema poco tratado en los análisis de los partidos políticos mexicanos, el de la democracia interna. En el capítulo tres nos dimos a la tarea de enfocar al partido blanquiazul en movimiento, es decir, entender como se conducía en el ámbito de su relación con el gobierno federal. Además de discernir las estrategias que implementó con vistas a lograr el triunfo en las elecciones del año 2000. Entre éstas destacan: el lograr espacios en las gubernaturas y dentro de los márgenes del gobierno federal como el caso de Lozano Gracia al frente de la Procuraduría General de la República (PGR); el buscar acercamientos con sectores reales de poder, como con el Ejército Mexicano. Otro trabajo importante fue el de realizar una radiografía de las relaciones de Acción Nacional con gobiernos extranjeros, embajadas y la de visitas a países tan polémicos como Cuba. Todo esto con el propósito de desenterrar o limpiar la imagen de partido proyanqui. Además en este capítulo observamos su acercamiento con la democracia cristiana europea y sudamericana. En el capítulo cuarto nuestro interés se centró en encontrar las tendencias en la forma de gobierno que está realizando el PAN en el Norte y Occidente del país.

En las conclusiones se puede observar que el PAN no es el mismo en el Occidente del país (donde su postura es bastante conservadora) que en el Norte (donde su actuación es más mesurada) El Pan es un partido que no está totalmente establecido en el territorio nacional. Ya que en el sur prácticamente no existe.

El crecimiento electoral del PAN en estos años de debe a varias estrategias internas y al proceso de modernización social y de cambio político que se vive en la Nación.

Los cuadros gobernantes de Acción Nacional han descuidado el aspecto político de la Administración pública por su origen empresarial.

² Ibidem, pp 118 - 125

Marco histórico

ANTECEDENTES.

1) Orígenes

1.1) Vasconcelismo

De acuerdo con Juan José Rodríguez Prats, el vasconcelismo es un antecedente directo del PAN por varias razones:

- a) Constituye el primer movimiento de oposición en contra del sistema político, que estaba surgiendo en ese año de 1929 y prolongaría su existencia en México por varias décadas. Era un rechazo al maximato de Calles, a las decisiones verticales, al autoritarismo.
- b) Significaba una gran renovación moral, en contra de los vicios que había engendrado el mismo proceso revolucionario de corrupción, de centralismo y de abandono de las ideas de la Revolución Mexicana.
- c) Refuerza en Gómez Morín la necesidad de ofrecer otra opción política a la ciudadanía de México a fin de que se pueda hablar realmente de una contienda democrática.
- d) En sus principios ideológicos, Gómez Morín tomó muchas de sus propuestas para incorporarlas en los documentos fundamentales del PAN.¹ En apoyo a este punto, Jaime Castrejón Diez² nos dice que el origen del PAN se debe a un grupo de juristas liberales herederos de una corriente de los gobiernos revolucionarios, alumnos e hijos políticos de José Vasconcelos.

1.2) Vertiente católica

A partir de la publicación de la encíclica papal *Rerum Novarum* (1891), en México surgieron grupos de reflexión sobre cuestiones laborales sociales.

En 1911 surgen dos organizaciones importantes, la Acción Católica de la Juventud Mexicana (ACJM) y el Partido Católico Nacional. De la primera surgieron líderes importantes para el PAN como: Efraín González Luna. Estas dos instancias fueron creadas por el sacerdote jesuita de origen francés Bernardo Bergoend.

Como respuesta al Artículo 3 de la Constitución de 1917 se funda la Unión Nacional de Padres de Familia (UNPF).

La jerarquía católica creó numerosos grupos de laicos y los agrupó en la Confederación de Asociaciones Católicas de México (ACM).

¹ Juan José Rodríguez Prats, *La congruencia histórica del Partido Acción Nacional*, México, D.F., EPESSA, c1997, p. 36.

² Jaime Castrejón Diez, *La política según los mexicanos*, México, D.F.: Océano, c1995, p. 204.

En 1925 se formó la Liga Nacional de Defensa de las Libertades Religiosas, de tendencia conservadora, ésta organizó a los cristeros.

En 1926 se fundó la Confederación Nacional de Estudiantes Católicos. Esta organización se transformó después de la Cristiada en la Unión Nacional de Estudiantes Católicos, la (UNEC) de la que formaron parte varios fundadores y dirigentes de Acción Nacional.^{III}

A fines de 1932, la jerarquía católica crea una organización, La Legión, transformada en 1934 a otra llamada Base^{IV}, de esta organización dicen algunos autores que nacieron la Unión Nacional Sinarquista y el PAN.

Rectoría de Gómez Morín en la UNAM

Manuel Gómez Morín fundador del PAN, fue rector de la UNAM entre 1933 y 1934, la defendió del acoso del gobierno, la organizó y logró otra etapa de su autonomía.^V

Para Enrique Krauze, “El día en que se escriba la historia del Partido Acción Nacional, se verá en aquella universidad situada su antecedente claro”.

El PAN nació como una suerte de partido Universitario, cuya función real no era llegar al poder, si no contrapesarlo. En todo caso si la liga histórica entre la universidad del rector Gómez Morín y el PAN es cierta, hay en ello una deuda adicional en la naciente democracia mexicana con aquel rectorado.^{VI}

2) Fundación del PAN

El PAN aparece en la política Nacional en la campaña electoral de 1939, por lo que se piensa que su origen es para apoyar a Almazán (que tíbiamente respaldan), pero sobre todo como una reacción contra las políticas del presidente Lázaro Cárdenas y para defender intereses empresariales o de la Iglesia católica, aquí las decisiones se dividen, pues hay testimonios que muestran cómo Gómez Morín desde 1921 quería formar un partido.

1º Soledad Loaeza afirma: “El Partido Acción Nacional surgió en 1939 como una respuesta a las políticas socializantes del cardenismo respecto a la educación, la familia, la Iglesia y a la economía en general. En sus orígenes advertimos el deseo

^{III} Ibidem

^{IV} La Legión era una organización secreta y elitista, ésta tuvo diferencias con la Liga de Defensa de las Libertades Religiosas. Esta última transforma la jerarquía de la Iglesia en 1934, en la Cooperativa Base. Vicente Fuentes Díaz sostiene que la Base es el origen de la Unión Nacional Sinarquista y el PAN.

Ortell Iturbide, dice que en la sección XI de la Base, de tipo Patronal, militaron Gómez Morín y Miguel Estrada Iturbide. Ortell Servando, *Las legiones, la base y el sinarquismo*, citado por Reveles Vásquez Francisco en *El sistema organizativo y fracciones internas del PAN*, Tesis de Maestría en Ciencia Política, UNAM, p.17.

^V Para comprender más esta etapa decisiva en la vida de Manuel Gómez Morín, está el libro de María Teresa Gómez Mont, *Manuel Gómez: Morín, la lucha por la libertad de cátedra*. México, UNA/Cord. Humanidades, c 1996.

^{VI} Enrique Krauze, “La Rectoría de Gómez Morín” en *Cuando por la Raza habla el Espíritu, Manuel Gómez Morín Rector de la UNAM, 1933/1934*, México: JUS/ITAM/Cesu-UNAM, 1996, pp. 105-106.

de participación política de grupos que se sintieron desplazados por la Revolución".^{VII}

2° La misma autora en otro artículo señala que: "El PAN fue una respuesta a los problemas de su tiempo, sus orígenes llevan la huella del anticardenismo pero también los rasgos de un contexto internacional polarizado entre la izquierda y la derecha, entre Revolución y contrarrevolución".^{VIII}

Abraham Nuncio escribe:

Surge Acción Nacional menos como un partido que como un instrumento de presión dirigido por una fracción de la burguesía a la que encabezan los empresarios regiomontanos contra la política del cardenismo y por las reformas que éste llevó a cabo. Otras causas pueden descubrirse en su origen (la resaca porfirista que negaba legitimidad a la revolución y que buscaba una expresión política propia; las tendencias restauradoras que se producían al interior mismo del grupo gobernante; las reivindicaciones políticas que perseguían el catolicismo militante interrumpido en su desarrollo histórico por la revolución mexicana y sus excrecencias revanchistas fertilizadas por la derrota del clero en la llamada guerra cristera; el relevo que pedía del vasconcelismo frustrado un sector de las capas medias ilustradas inconformes con el autoritarismo burocrático de los regímenes posrevolucionarios), pero el objetivo inmediato de la nueva organización partidaria era ese. Lo alentaba, también en cierto, un proyecto que no acababa de definirse sino por la oposición metódica, pero en el cual ya radicaba latente la fuerza que décadas más tarde le aportaría sus posibilidades de poder alternativo: la burguesía monopólica privada.^{IX}

En otra parte expresa:

El Partido Acción Nacional fue fundado en la sede del Banco de Londres y México. Varios de sus principales dirigentes eran, además, banqueros o estaban ligados de alguna manera, a la actividad financiera. Manuel Gómez Morín, su ideólogo, artífice y dirigente fundador era justamente un banquero que aparecía en varios de los Consejos de administración de las negociaciones bancarias del país representando los intereses del capital financiero. Por esta razón, el PAN sería considerado —*vox populi*— como un "partido de banqueros". Pero si los banqueros eran la referencia más próxima a la descalificación política, los católicos militantes que constituían el grueso de los fundadores de Acción Nacional no serían la menos criticable desde las posiciones liberales o de izquierda.^X

^{VII} Soledad Loaeza, "El PAN, la oposición leal en México" en *Lecturas de política mexicana* México, Colegio de México, 1981, p. 169.

^{VIII} Soledad Loaeza, "La propuesta modernizadora de Gómez Morín", en revista *Historia Mexicana*, México, D.F.: Colegio de México, 1996, p. 427.

^{IX} Abraham Nuncio, *El PAN alternativa de poder o instrumento de la oligarquía empresarial*, México, Nueva Imagen, c1986, pp. 21-22.

^X *Ibidem*, p. 31.

Por su parte, Donald J. Mabry, uno de los más antiguos estudiosos del PAN, “ve en los orígenes de este partido una coalición de fuerzas unidas por el rechazo al régimen de Cárdenas y al carácter reformista que éste le había impreso; unidas, igualmente, por el temor al socialismo y al cambio radical que pudiera el próximo presidente continuar estimulando.

En esa coalición descubre Mabry tres corrientes fundamentales:

- a) La corriente católica, formada por individuos provenientes de las capas medias y altas de la población: “intelectuales y profesionales, estudiantes universitarios, además de diversos propietarios y gerentes de grandes empresas motivados en parte por razones de carácter religioso y en parte por la sobrevivencia de los valores católicos que veían amenazados por un mundo crecientemente secular”. En esta corriente se destaca al grupo de activistas católicos (la mayoría adscrita a la Acción Católica de la Juventud Mexicana y a la Unión Nacional de Estudiantes Católicos) que siguieron a Gómez Morín en la lucha contra el anticlericalismo de la época y contra la educación socialista.
- b) La corriente laica que incorpora profesionales, exfuncionarios e intelectuales ligados a Gómez Morín a partir de su actuación como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, e inconformes con la política de los gobiernos posrevolucionarios.
- c) La corriente de los dirigentes empresariales y financieros que buscan en el nuevo partido la defensa de sus intereses económicos y políticos amenazados, desde su óptica, por el régimen de Cárdenas.^{XI}

Otro autor que se ocupa del tema es Vicente Fuentes Díaz, para quien: “El PAN no era sino una cobertura política instrumentada por los representantes del capital financiero: La definición de Acción Nacional puede ser muy breve y sencilla: es el Club de Banqueros disfrazado de partido político”.^{XII}

El mismo autor, Abraham Nuncio, hace el siguiente comentario:

Entre Mabry, que hace ver al PAN como un desarrollo del catolicismo militante, y Fuentes Díaz, que lo reduce a instrumento de la cúpula financiera, se sitúa un tercer punto de vista: el de William Robert Lux, quien lo mira también como una alternativa, pero específicamente de la clase media. Se refiere a la ‘revolución de la clase media’ como el fenómeno contemporáneo al que Acción Nacional da cause y dirección. Tomando como referencia las opiniones de algunos dirigentes panistas asume que en la fase formativa de este partido se hallaba un grupo de universitarios y servidores públicos (intelectuales de mediana edad, en palabras de Gómez Morín) preocupados por los problemas de México”.^{XIII}

Otro autor, A. Shulgovski, escribe:

La aparición en la arena política del Partido Acción Nacional, representante de los intereses de la gran burguesía financiera, comercial e industrial era una

^{XI} *Ibidem*, p. 31-32.

^{XII} *Ibidem*, p. 33.

^{XIII} *Ibidem*, p. 3.

prueba de que la oligarquía capitalista comenzaba a manejar la idea de la toma de poder estatal, no con las manos de cualquier condotiero del tipo de Cedillo, sino valiéndose de métodos “contemporáneos.”^{XIV}

Por su parte, González Graf y Ramírez Lugo, escriben:

La radicalización política del Gobierno durante la época de Cárdenas, el fortalecimiento de los sectores obrero y campesino, la Nacionalización del petróleo, la aceleración del proceso de reforma agraria, la fundación de empresas estatales y la implantación de la educación socialista, había provocado que los sectores afectados por estas medidas alentaran movimientos de oposición.^{XV}

Por último, la opinión de Gastón García Cantú:

En el discurso inaugural de la Asamblea Constitutiva de Acción Nacional, Manuel Gómez Morín se refirió a los motivos que habían llevado a los jóvenes asistentes a concurrir a la fundación de su partido político. Un sustantivo adjetival, verdadera calificación de un estado de ánimo, empleó Gómez Morín al referirse a los móviles individuales que eran los de una generación: la repugnancia. Acaso de ninguna otra manera pudiera expresarse la actitud moral de quienes se oponían a la Revolución en 1939. México era, para aquellos jóvenes, un país extraviado; prisionero, como en 1917, de un gobierno sin escrúpulos; nacido de un acto espurio, de la desidia de los electores, de la renuncia a ejercer un derecho constitucional, de la confabulación de los perversos. Un sentimiento próximo a la náusea —la generación que Sartre describiera en *La Edad de la Razón* y que lo mismo podría llevar a *Acción Francesa* que al partido comunista—, era el síntoma de su oposición a las instituciones.”^{XVI}

Sobre el nacimiento del PAN, Luis Javier Garrido narra:

El nacimiento del Partido Acción Nacional (PAN) constituyó en ese contexto un acontecimiento de singular importancia. En tanto que Ávila Camacho continuaba su precampaña electoral, los trabajos de diversos grupos derechistas culminaron entonces en la constitución del nuevo partido. Banqueros, empresarios, industriales, terratenientes y elementos cercanos al clero, contribuyeron a su organización al igual que muchos miembros de la Unión Nacional Sinarquista (UNS). La creación del PAN, permitió contar con un medio de expresión a varios movimientos de derecha, que impugnaban las principales medidas reformistas del gobierno como la “educación socialista”, la reforma agraria y la expropiación del petróleo y que veían en las tesis del PRM (lucha de clases, marcha hacia el socialismo, etc.), una amenaza para sus intereses. El programa panista llamaba por consiguiente consolidar la unidad Nacional y

^{XIV} *Ibidem*, p. 418.

^{XV} Jaime González Graff, Antonio, *Realidad de los partidos políticos en México*, Coordinador: Antonio Delhumeau Antonio México, D.F.: Instituto Mexicano de Estudios Políticos, p. 164.

^{XVI} Gastón García Cantú, *El pensamiento de la reacción mexicana: historia documental 1810-1962*, pp 975-976, citado por Juan José Rodríguez, *La congruencia... op. cit.*, p. 103.

preconizaba una colaboración entre las clases, la libertad religiosa y el respeto a la propiedad privada.^{xvii}

El maestro Alonso Noriega apuntó en un artículo que:

El PAN se formó e integró, como es público y notorio, con los siguientes grupos: los que he llamado “desencantados de la revolución”, jóvenes universitarios o profesionales, esencialmente de formación católica y críticos de la acción política de los hombres en el poder. A ellos se agregaron, desde luego, representantes de poderosos intereses económicos del sector privado de México, en especial del importante emporio capitalista, que tiene su sede en la ciudad de Monterrey. Inútil resulta decir que en una proporción insignificante, también existieron grupos obreros y algunos de campesinos. Es decir, los verdaderos integrantes del PAN fueron personas pertenecientes a las clases privilegiadas de la nación; burgueses los más, celosos defensores de la propiedad y el orden. Tales fueron los “cuadros” directivos del PAN desde su nacimiento.^{xviii}

Está claro que Gómez Morín y los grupos que fundaron al PAN no estaban de acuerdo con muchas de las políticas de Cárdenas^{xix} y que en esta etapa surgen grupos de derecha que se aglutinan en torno a la candidatura de Almazán, pero hay testimonios que nos muestran cómo Gómez Morín tenía el proyecto de un nuevo partido desde 1925^{xx} y cómo lo fue madurando. Entre los años 1926 y 1927,^{xxi} y ya durante el vasconcelismo,^{xxii} fue muy claro en la idea de crear un partido político, pero dos acontecimientos políticos le confirmaron sus objetivos: su paso por la rectoría de la UNAM y la campaña de Almazán,^{xxiii} ya que en 1938, decía “ya había en México una

^{xvii} Luis Javier Garrido, *El partido de la revolución institucionalizada*. [s.l.: s.e., c], 1986, p. 361. Citado por Pablo Moctezuma Barragán, *Los orígenes del PAN*, p. 132.

^{xviii} *Ibidem*, p. 133.

^{xix} El 28 de febrero de 1940, Gómez Morín le responde al presidente Cárdenas después de que éste pronunció un largo discurso. En esta respuesta Gómez Morín ataca la política agraria de Cárdenas, otras medidas de política económica, pero sobre todo la conducción de la política interior del país. Cfr., Nuncio Abraham..., *op. cit.* pp. 347-365.

^{xx} Según María Teresa Gómez Mont la idea de la creación de un partido, Gómez Morín la traía desde 1926, él, estando en Nueva York como agente financiero del gobierno mexicano, le escribe a Roberto Casas Alatrste (Diputado por el Partido Social Demócrata) sobre la necesidad de crear un partido político, le advierte que los hombres de su grupo deberán estar preparados para una crisis política que no tardará en manifestarse y que obliga a organizar una corriente verdaderamente fuerte, indiscutible, limpia y apoyada en propósitos concretos y en medidas técnicas. María Teresa Gómez Mont, “La Gestación de un Partido” en Enfoque México, D.F.: Semanario del Periódico *Reforma*, 25 de febrero de 1997, no. 163, p. 13.

^{xxi} Publica “1915” un ensayo crítico político, propositivo y esperanzador, aunque prudente, donde la idea central es que con la acción política ordenada se evite el dolor humano. En una carta escrita en 1927 crítica la historia de la violencia que prevalecía en la política mexicana. Carlos Castillo Peraza (Compilador), *Gómez Morín: constructor de instituciones*, México, D.F.: FCE, c1994, pp. 122-126.

^{xxii} En una carta enviada a Vasconcelos le propone la creación de un partido permanente. Vasconcelos lo rechaza (cfr) Documento completo en Enrique Krauze, *Caudillos culturales de la Revolución mexicana*, México, D.F.: XXI, c1975, pp. 274-277. Esta propuesta de Gómez Morín dice Krauze, Reyes Heróles la califica de clarividencia política.

^{xxiii} Juan Landereche Obregón opina que: “Fue precisamente el paso de Gómez Morín por la Universidad el que determinó ese cambio fundamental. Gómez Morín vio y padeció en la Universidad cómo el régimen había tratado de acabar con los dones más altos del espíritu, la dignidad, la libertad, y para ello no había dudado en tratar de matar a la Institución; y resolvió que había que cortar la relación con ese

situación intolerable: una amenaza inminente de pérdida de la libertad. Entonces empezamos a reunirnos aquí en la Ciudad de México y en los Estados. Vimos otro peligro muy grave: se lanzaba la candidatura de otro general, Almazán; sabíamos que Cárdenas nunca entregaría el poder a Almazán por la buena; que si Almazán llegaba al poder, sólo podría llegar por una revolución”.

Gómez Morín no quería una revolución, única forma que preveía de sacar al PRM del poder, más bien, buscaba presionar al gobierno para que Ávila Camacho tomara una política favorable a sus intereses y revirtiera los avances cardenistas. “Siempre pensamos y sostuvimos —decía— que se gobierna desde el gobierno o desde enfrente del gobierno también, si se logra crear una fuerza política suficiente”.^{xxiv}

En esta misma entrevista concedida por el 25º aniversario de la fundación del PAN a los esposos de Wilkie de la Universidad de California, Manuel Gómez Morín, uno de sus fundadores, se refiere a la situación que dio origen al partido como “intolerable, con amenazas de una nueva revolución que volvería a poner a otro general en el gobierno”.

Según él, el problema político fundamental en México era la falta de ciudadanía: “No habíamos sido formados ciudadanos; no teníamos antecedentes de ciudadanía. Ante tal situación de largos antecedentes (Colonia, guerras civiles y de intervención, Porfiriato), pensamos que era indispensable reconocer esa realidad y empezar el trabajo desde la raíz: la formación de una conciencia y de una organización cívica. Decidimos entonces, la organización del partido”.^{xxv}

La organización de Acción Nacional comenzó en seguida de la expropiación petrolera y del reparto agrario cardenista. A finales de 1938 Gómez Morín se había dado a la tarea de recorrer el país para organizar el nuevo partido.

Los grupos entre los que hizo proselitismo se componían de universitarios que reunía en su despacho de Bolívar y 16 de Septiembre, de hombres de negocios con los que tenía contacto y amistad, de profesionistas: abogados, médicos, ingenieros, arquitectos, contadores y de miembros de organizaciones religiosas, como la Acción Católica, los Caballeros de Colón, etcétera.

En enero de 1939, se constituyó el Comité Organizador, en el que desempeñó un papel muy destacado el Lic. Roberto Cosío y Cosío. El 4 de marzo se fundó el Comité Organizador para el Estado de Jalisco, dirigido por Efraín González Luna, quien sería uno de los pilares del PAN.

En la ciudad de México, los trabajos de organización los dirigió el Arq. Enrique de la Mora. La oficina local, de Isabel la Católica 30, bajo la dirección del Lic. Francisco Fernández Cueto, realizó a diario juntas de grupos, sesiones de estudio, discusiones de

gobierno del que ya no se podía esperar que realizara sus propósitos iniciales y cumpliera sus promesas, y ese paso trascendental lo dió en la Universidad, lo confirmó en la convicción de que el problema de México era fundamentalmente político y que había que enfrentarlo con medios y procedimientos políticos”. Rafael Landerreche Gómez Morín comenta que: “Yo creo que si algo molestaba terriblemente a Gómez Morín, era que se pretendiera cambiar la realidad por decreto, sin molestarse en tener este conocimiento detallado, analítico, a la vez que amoroso y riguroso, de la realidad misma y de los medios para transformarla. Esta actitud, que para él era como una segunda naturaleza, la tiene ante la cuestión agraria, ante los problemas financieros, en la acción política y, por supuesto, frente a la defensa de la Universidad. Me parece que esto puede explicar en buena medida sus desencuentros con Vasconcelos y sus discrepancias con Cárdenas. “*Cuando por la raza*”, *op. cit.*, pp. 62 y 82-83.

^{xxiv} Wilkie James, *México visto en el siglo XX*, entrevistas con Gómez Morín, México, D.F.: JUS, c1969, p. 55.

^{xxv} *Ibidem*, pp 55-56.

programas, conferencias; en una primera serie de éstas, el problema agrario y otros temas esenciales fueron tratados por el Ing. Alberto Escalona, los licenciados Ángel Caso, Carlos y Juan Sánchez Navarro y Carlos Ramírez Zetina, y los doctores Pablo Herrera Carrillo y Jesús Guiza.

Se formó una comisión del Comité Organizador para elaborar la Declaración de Principios de Doctrina, en la que participaron Efraín González Luna, Miguel Estrada Iturbe, Rafael Preciado Hernández, el Ing. Agustín Aragón y el Lic. Gustavo Molina Font. La redacción de la declaración se terminó el 20 de junio de 1939 y se envió a los comités estatales para que dieran su opinión.

De los distintos fundadores del PAN, quienes históricamente tuvieron mayor relevancia fueron Gómez Morín y a partir de 1939, Efraín González Luna. Ambos conformaron en el núcleo dirigente la mancuerna que daría vida al nuevo partido. En palabras de Soledad Loaeza: "En el origen del PAN se ha identificado una dualidad encarnada por el doble liderazgo, uno laico y otro religioso, de Manuel Gómez Morín y Efraín González Luna".

Luego de concluir los preparativos y contando con los Principios de Doctrina, llegó el momento de convocar a la Asamblea Constituyente del 14 al 17 de septiembre de 1939.

La asamblea comenzó en los altos del Frontón México, en un ambiente de gran expectación. Las fotos nos muestran un auditorio lleno, casi exclusivamente de hombres, todos vestidos de traje y corbata. A la asamblea constitutiva asistieron personas notables, como Ezequiel A. Chávez, Agustín Aragón, Fernando Ocaranza, Manuel Bonilla, Pedro Zuloaga, Aquiles Elorduy, Toribio Esquivel Obregón y muchos jóvenes universitarios y de organizaciones católicas. La asamblea se prolongó más de lo programado, hasta el día 18 de septiembre, debido al debate en torno a la candidatura presidencial.

Al momento de su fundación, el PAN contaba con un grupo de, aproximadamente, mil simpatizantes. El grupo más importante numéricamente hablando, fue el de jóvenes intelectuales, profesionistas, propietarios o directivos de empresas privadas, quienes buscaron dar cauce a sus inquietudes políticas y profesionales por una vía distinta a la oficial.

Semanas más tarde, el 8 de noviembre de 1939, se instaló el Consejo Regional del Distrito Federal integrado por Simeón Zuñiga, Luis López Llera, José Repetto García, Manuel Olliver, Santiago Sánchez Pilot, José J. Galindo, Martín Diosdado, Lic. Daniel Escalante, Lic. Marcel Madero, Dr. Alcibiades Marván, Dr. Alberto Chávez, Dr. Joaquín A. Casasús, Ing. Bibiano Valdés Villarreal, Ing. Pedro Amigo Luna e Ing. Guillermo García Colín.

El Consejo Regional del Distrito Federal comenzó a publicar el *Boletín* de Acción Nacional, apareciendo su primer número el 1º de diciembre de 1939.

El 16 de noviembre se celebró la Asamblea de la Sección Femenina presidida por la señora Amelia Sodi de Sordo Noriega y acompañada por las esposas y madres de los fundadores.

En el Comité Ejecutivo Nacional había 100% de hombres, 54.8% de profesionales y 24.2% de banqueros. Más de la tercera parte del CEN estuvo compuesta por miembros de la UNEC y más de la mitad había tenido filiación a organizaciones católicas.

El órgano oficial del Partido Acción Nacional fue el periódico *La Nación*, que tardó varios meses en organizarse, publicándose su primer número el 18 de octubre de

1941.^{xxvi} De acuerdo con Francisco Reveles: “Entre los fundadores se pueden apreciar varios grupos, a partir de los antecedentes profesionales y políticos. En primer término, encontramos a aquellos personajes que habían colaborado en el gobierno durante la presidencia de Díaz: Ezequiel A. Chávez y Fernando Ocaranza, estos dos exrectores de la Universidad. Toribio Esequiel Obregón, Manuel Escandón, Agustín Aragón, Joaquín Casasús, Nemesio García Naranjo.

Otro grupo eran los que habían participado en el movimiento antirreeleccionista de Madero: Emilio Madero, Valentín García y Cruz, Aquiles Elourdy, Juan Duran y Casahonda, Manuel Bonilla.

Otros fundadores del PAN habían sido miembros de los gobiernos revolucionarios y encontramos a: Miguel Aleso Robles, Bernardo Gastelum, Gilberto Valenzuela, Horacio Sobarzo, Teófilo Olea y Leyva, Adolfo Arrenquín V.

Otro grupo menos mencionado fue el que tenía una militancia católica considerable: Efraín González Luna, Luis Calderón y Vega, Miguel Palomar, Manuel Cantú Méndez, Gonzalo Charela y Blanco, Alonso Junco; y los miembros de la ya citada UNEC: Miguel Estrada Iturbide, Adrián de Garay, Juan Landerroche Chávez Camacho, Manuel Ulúa y Hernández Díaz.

Finalmente, el último grupo estaba compuesto por destacados profesionistas que coincidieron con los planteamientos panistas originales: Roberto Cosío y Cosío, Manuel Herrera y Lasso, Emilio Cervi, Manuel Zamora, Luis Islas, Mario Torroella, Carlos Septién García, José Manuel Gurría, Anastasio Garza y Rafael García Granados”.^{xxvii}

^{xxvi} Pablo Moctezuma, *Los orígenes*, op. cit. pp. 149-155.

^{xxvii} Francisco Reveles, *El sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional 1939-1990*, México: UNAM/FCPYS, c1993, *El sistema... op. cit.*, pp.22-26.

3) Pequeña semblanza de los fundadores:

3.1) Manuel Gómez Morín.

Nació en 1897 en Batopilas, Chihuahua.^{xxviii} Hijo de español y madre de origen francés, huérfano a los dos años. Estudió la primaria y la secundaria en Chihuahua.^{xxix} Cursó el bachillerato en la Escuela Nacional Preparatoria. En 1915 ingresó a la Facultad de Derecho, recibiendo en 1919 con la tesis *La Escuela Liberal*.^{xxx}

Se dedicó a la abogacía y a la docencia. Trabajó dos o tres años en la Secretaría de Hacienda como Secretario Particular del Secretario de la Dependencia, Oficial Mayor y Subsecretario, éste último cargo lo desempeñó a la edad de 24 años. Fue profesor desde que este era preparatoriano, en materias de Derecho y Economía en la ENP y luego en la Universidad Nacional, el Banco de México y la Escuela Bancaria. Fue Secretario de la Escuela de Jurisprudencia en 1918. Después, miembro de la Academia de Profesores y Alumnos de la Facultad de Derecho y miembro del Consejo Universitario. Durante 1924 y 1925 fue Director de la Facultad y en 1933 Rector de la Universidad^{xxxi} a la que defendió del acoso del gobierno (Narciso Basols) y logró otra parte de su autonomía, la organizó y recibió el Doctorado Honoris Causa.

Entre 1927 y 1928 fue consejero legal de la Embajada Rusa. Elaboró proyectos de varias leyes en materia de economía y finanzas. Formó parte de la Comisión Organizadora del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas (hoy BANOBRAS, el Banco Nacional de Crédito Agrícola. Fue Presidente del Consejo de Administración del Banco de México.^{xxxii} No tuvo ingresos por ningún concepto en el desarrollo de muchas de estas actividades, según el testimonio escrito del ingeniero Pani, Secretario de Hacienda.^{xxxiii}

En lo político, fue el *autor intelectual* del PAN y su primer Presidente del CEN, cargo en el que duró 10 años (1939-1949). Desde 1926 comenzó su trabajo de concertación con los grupos de derecha para constituir el partido bajo la bandera de la *reconstrucción nacional en todos los órdenes*. En ese afán, en 1929 establece contacto con Vasconcelos^{xxxiv} y lo invita a formar el nuevo partido, aunque este último rechazó la propuesta. Declina su candidatura presidencial en favor de Almazán, sugiriendo a los convencionistas que así lo desearan, apoyar en la candidatura de aquél. En 1946 fue postulado a Diputado Federal por el Distrito de Parral, Chihuahua. En 1958 es

^{xxviii} Para una síntesis biográfica está el libro de Carlos Castillo Peraza, *op. cit.*, pp. 7-48.

Para una visión crítica de la vida de Manuel Gómez Morín, se puede consultar el obra de Moctezuma Barragán, *op. cit.*

^{xxix} Para datos de sus primeros años está el libro de James Wilkie, *op. cit.*, pp. 7-11, y el de Enrique Krauze, *Caudillos ...*, *op. cit.*, pp. 39-43.

^{xxx} Para una revisión de estos años en la vida de Gómez Morín está la siguiente bibliografía: Enrique Krauze, *Caudillos*, *op. cit.* pp. 45-100, Javier Garcíadiego, *Cuando por la Raza*, *op. cit.* pp. 17-27 y

^{xxxi} Para comprender mejor la situación que vivía la Universidad en esos años, es básico referirse a la obra completa de Javier Garcíadiego, *Cuando por la raza*, *op. cit.*

^{xxxii} Para esta época, ilustrativo el texto "El Banco de México" *op. cit.*

^{xxxiii} Castillo Peraza, *op. cit.*, p. 11.

^{xxxiv} Para entender el Vasconcelismo, y su influencia en Gómez Morín está James Walkie, *op. cit.* pp. 34-36, Krauze *op. cit.* pp. 221-290 y Rodríguez Prats *op. cit.* pp. 34-36.

nuevamente postulado ahora por el XVIII Distrito (San Ángel) del D.F.^{xxxv} Ejerció gran influencia en su partido hasta 1962. Muere el 19 de abril de 1972 en la ciudad de México.

Fue abogado de empresas extranjeras y de algunas ligadas a los grupos empresariales de Monterrey.

Jean Meyer dice que el conflicto cristero no le impactó, pues hay un silencio en sus escritos, aunque este último considera que es porque estaba muy cerca del poder.^{xxxvi}

Promovió la creación del TEC de Monterrey.

“Constructor y artífice de instituciones,” lo han calificado Carlos Castillo Peraza, Alonso Lujambio y Miguel Mancera Aguayo. Creo que tienen razón, pues en varios aspectos de la vida institucional del país contribuyó con su visión y acciones creativas. En lo educativo, logró la autonomía de la Universidad en 1933-1934, en lo económico creó el Banco de México, entre otros, y en 1939 fundó el Partido Acción Nacional.

Durante mucho tiempo se le han querido quitar méritos a la obra de este miembro de la generación de 1915, por lo que estoy de acuerdo con el candidato a Doctor en Historia José Antonio Crespo, que propone que la Historia Oficial tenga su *Glas Nut*, es decir que se realice una lectura realista y desmitificadora.^{xxxvii}

Esta generación de 1915, como fue más activa que literaria, tuvo pocos escritos. Las obras de Gómez Morín son:

- *La Escuela Liberal en el Derecho y en la Política. Ensayo crítico.* Tesis de Licenciatura, 1919.
- 1915: escrita en 1926, en la que refleja su filosofía política; la técnica, la acción y el dolor evitable son algunos de los temas que define.
- *El crédito Agrícola en México.*
- *España fiel.*
- *La Universidad de México, su naturaleza jurídica, su función social y la razón de ser de su autonomía.*
- Prólogo al libro *El Desastre Municipal en la República Mexicana*, escrita por Modest Rolland.

Alonso Lujambio señala que “en este último ensayo el PAN encuentra el origen de su vocación municipalista y federalista”.

3.2) Las influencias de Gómez Morín:

Soledad Loaeza opina que: “La huella del pensamiento católico en Gómez Morín y González Luna, está presente en primer lugar en la preocupación de ambos que expresaba el apotegma del pensador católico Charles Péguy^{xxxviii}, de que la revolución

^{xxxv} En 1946 ganó Manuel Gómez Morín, pero el gobierno dispuso que no tenía en claro sus papeles y no le reconoció su victoria. En 1958 se enfrentó Antonio Castro Leal y perdió. Castillo Peraza, *op. cit.* pp. 45-47.

^{xxxvi} Jean Meyer, *Cuando por la raza...* *op. cit.* pp. 221-290.

^{xxxvii} José Antonio Crespo, en periódico *Reforma*, 4 de Agosto de 1997, p. 25.

^{xxxviii} Soledad Loaeza, *La propuesta*, *op. cit.* pp. 434-440. Charles Péguy (1873-1914), autor también de una de las frases preferidas en los discursos políticos de Manuel Gómez Morín, de que la política consista en “mover las almas”, inició su vida política como editor de la revista socialista *Cahiers de la Quinzaine*, que era el órgano de difusión de muchos escritores de izquierda desde su fundación en 1897. Discípulo de Henri Bergson se mantuvo siempre fiel a la filosofía de la intuición de su maestro, pero

será moral o no será; luego en la creencia de que era deseable y posible una tercera vía entre el individualismo y el colectivismo; también en la convicción de que el liberalismo era una propuesta destructiva en esencia.

De origen católico era su visión organicista de la sociedad y la creencia de que era necesario introducir reformas sociales que pusieran un dique al avance del socialismo y la fé en la fuerza de los valores, como el orden y la autoridad, así como la creencia de que las normas de la moral pública debería estar en manos de la Iglesia. A diferencia de Gómez Morín, la religión y doctrina de la Iglesia era el marco general de una reflexión amplia entre cuyos apartados se encontraban la cultura y la política".

Para entender mejor el pensamiento de Manuel Gómez Morín, se tendría que estudiar el dirigismo tecnocrático y nacionalista de Chales Maurras, la filosofía del institucionalismo de Henri Bergson y el virtuosismo de José Ortega y Gasset,^{xxxix} porque según Soledad Loeza los planteamientos de Gómez Morín, referentes a los deberes de su generación y a las motivaciones, se apoyaban en una combinación de ideas y soluciones que entonces ofrecía el variado espectro de las derechas europeas que incluían los autores citados en la fundación del PAN, se ve la influencia sobre todo de Bergson y de Ortega y Gasset. Se ve en Gómez Morín el rechazo al positivismo y al materialismo y la recuperación del espiritualismo. Loeza sugiere también que hubo un político español que dejó profundamente impresionado a Gómez Morín y tuvo mucho impacto en su proyecto político, el General Miguel Primo de Rivera, dictador desarrollista, quien a ojos de Gómez Morín había transformado la economía española con sus políticas.^{xl}

Para Alonso Lujambio, Gómez Morín fue influido por la progresive era norteamericana (recordemos que Gómez Morín estuvo en Nueva York). Las ideas

evolucioó del socialismo a un nacionalismo casi místico. Al mismo tiempo se convirtió en uno de los críticos más severos de la Iglesia católica a la que le reprochaba la distancia que la separaba de la clase obrera y su alianza con los ricos. Véase Pierrard, 1984, pp. 496-497.

^{xxxix} *Ibidem*, pp. 440-443. Charles Maurras, continuador de las ideas ultranacionalistas de Maurice Barres, fundador de la Liga de ciudadanos Nacionalista y Monárquica. *L'Action Française* en 1908, tuvo una gran influencia entre los escritores franceses de la época. Charles Maurras era un autor admirado por André Gide, Apollinaire, Anatole France y respetado por los jóvenes de la posguerra, Georges Bernanos, Henri de Montherlant y André Malraux. En 1924 el Vaticano incluyó en el *Index* la publicación de *L'Action Française* porque consideró que Maurras ponía la religión al servicio de un movimiento político. La condena fue una catástrofe para el movimiento, que también se vio afectado por la defección de jóvenes católicos que como Jacques Maritain habían ingresado con la esperanza de formular una "política cristiana" que restaurara la noción "[...] de los Derechos de Dios en la sociedad y en el Estado". Véase Hamilton, 1971, p. 205, *passim*. Henri Bergson (1859-1941) fue uno de los filósofos dominantes en Francia después de 1918. Enemigo del materialismo y del determinismo histórico, el pensamiento de Bergson enfatiza la iniciativa individual, la energía, el impulso vital (*l'élan vital*). Sus ideas eran muy atractivas para los jóvenes no conformistas de los años treinta que se proponían crear e innovar, que creían en la fuerza de la técnica. La influencia de Bergson aumentó considerablemente después de que en 1927 obtuvo el Premio Nobel. Weber, 1994, pp. 209-211.

José Ortega y Gasset (1883-1995) ha sido considerado "el filósofo máximo de la España moderna". Inscrito dentro de la tradición del regeneracionismo, de la Institución Libre de Enseñanza y de la Generación de 1898, se formó en el neokantismo y la fenomenología. En un artículo titulado "Autenticidad y vocación", escrito en 1933, afirmaba: "[...] Nos construimos exactamente, en principio, como el novelista construye sus personajes. Somos novelistas de nosotros mismos (*es decir, a través de la acción*) [...] Esos diversos programas de vida que nuestra fantasía elabora, y entre los cuales nuestra voluntad, otro mecanismo psíquico, puede libremente elegir, no se nos presentan con un cariz igual, sino que una voz extraña, emergente de no sabemos qué íntimo y secreto fondo nuestro, nos llama a elegir uno de ellos y excluir a los demás [...]". Ortega y Gasset, 1991, p. 250.

^{xl} *Ibidem*, pp. 445-452.

Municipales de esta corriente influyeron en Gómez Morín y para certificar nos comenta que en la biblioteca Gómez Morín se encuentran cinco libros sobre Administración Municipal en los Estados Unidos^{XLI}

Javier Garcíadiego, apoya esta idea cuando cita a Gómez Morín: “el origen del problema era la politización de los municipios, por lo que era preciso hacer de todo municipio no una autoridad, sino un Gerente de Servicio Público”.^{XLII}

3.3) Efraín González Luna

Nace en Autlán, Jalisco, el 18 de octubre de 1898. Cuarto hijo de los doce que tuvo el matrimonio de Mauro Heliodoro González Álvarez y María Rosario Luna Michell. Realizó sus estudios de primaria y bachillerato en colegios de jesuitas de Guadalajara y los universitarios en la Escuela de Jurisprudencia de la misma ciudad, recibíendose en 1920.

De ideas profundamente religiosas, desde joven formó parte de asociaciones católicas, humanísticas e intelectuales de Guadalajara, destacando su participación en la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM), de Jalisco, filial de la Asociación Católica de la Juventud Francesa y en la Liga Nacional Defensora de la Libertad Religiosa, de donde surgen los principales líderes cristeros. Fue gran amigo de Anacleto González Flores, una de las cabezas del movimiento cristero. Durante su campaña presidencial, se le acusó de traicionar la causa cristera y de motivar la aprehensión y el

^{XLI} Alonso Lujambio, “Democratización vía Federalismo. El PAN 1939-1995. La historia de una estrategia difícil,” en México’s Partido Acción Nacional), *Comparative Perspective*, San Diego Centro de Estudios, Estados Unidos-México (fotocopia, inédito). William Anderson, *American City Government* (1925), William Bennet Munro, *Municipal Administration* (1935) Charles M. Kneier, *City Government in the United States* (1935) y Austin F. MacDonald, *American City Government and Administration* (1941). Pero destaco en especial el de William Parr Capes, *The Modern City and its Government* (1922), autor particularmente influido por las ideas de la *Progressive Era*. Gómez Morín subrayó algunos fragmentos, algunos de los cuales tradujo al castellano en los márgenes del libro. Reproduzco aquí los fragmentos subrayados: “It is with municipal government that the people come most directly and continuously in contact” (p. 3). “The modern idea of effective control of public officials is concentrated responsibility and strict accountability... [Let us] make the degree of efficiency of public service depend on the capacity of the public servant and give to the people the opportunity accurately to place the responsibility and to reward or punish...” (p. 7). Gómez Morín piensa en el municipio como ámbito por excelencia para la participación política, para la solución de los problemas sociales y para el ejercicio del gobierno *responsable*. Este concepto aparece una y otra vez en la idea gomezmoriniana del cambio político en la institucionalidad municipal: “contra los abusos posibles [necesitamos] una vigilancia constante, una responsabilidad concreta y eficazmente sancionada”. En línea con los progresivistas norteamericanos que demandan primarias abiertas en ambos partidos y la elección directa de senadores y de otros cargos en los niveles estatal y municipal para controlar el poder político de los bosses locales y sus maquinarias electorales”, Gómez Morín insiste en su ensayo en que la autonomía municipal no debía entenderse como un ámbito de defensa de “la picardía” y “la inmoralidad” de “políticos mal intencionados”, es decir, de los caciques que dominaban la política local en México. Gómez Morín crítica que la libertad municipal se entienda como libertad de la autoridad “ante el pueblo, como irresponsabilidad”. E insiste: “Municipio Libre, sí, pero no Consejo Municipal Libre en el sentido de irresponsabilidad ante los electores”. Dice Gómez Morín: “Municipio Libre, pero administrado de tal manera que las personas llamadas a administrar la Ciudad, queden obligadas a seguir el propósito de los vecinos y a mantener con la voluntad de sus electores un constante y eficaz contacto, de tal manera que todos los hombres y todas las mujeres interesados en la dirección de la Ciudad puedan, en un momento, nombrar nuevos administradores, imponerles sus iniciativas, impedirles que lleven a cabo actos inconvenientes para la colectividad y exigirles la reparación de los daños que con su impericia o su perfidia puedan ocasionar [El subrayado es mio.]”.

^{XLII} Javier Garcíadiego, *Manuel Gómez Morín en los veintes...*, op. cit., p. 35.

asesinato del cristero González Flores, saliendo en su defensa los ex presidentes diocesanos de la ACJM en Guadalajara.

Contrae matrimonio con Amparo Morín González, igualmente de profundas ideas religiosas, con quien tuvo ocho hijos. Tres de ellos se ordenarían sacerdotes.

Cultivó gran amistad con su primo político, el arquitecto Luis Barragán Morfín, al igual que con Ignacio Días Morales y con José Arreola Adame, con quien compartía además de sus inclinaciones religiosas, una gran admiración por la cultura francesa. También fue amigo de Agustín Yáñez, aunque éste se retractó de la relación al llegar a la gubernatura de Jalisco. José Guadalupe Zuno fue uno de sus enemigos ideológicos más importantes.

Su desarrollo profesional se centró en el ámbito académico y el litigio. A fines de los treinta, ante la izquierdización de la U de G, forma con otros maestros católicos la Universidad de Occidente, que posteriormente sería la UAG, de corte jesuita, de donde saldría más tarde por la actitud de derecha de algunos líderes, estudiantes y maestros.

Posteriormente, participó junto con Gómez Morín en la fundación del Tecnológico de Monterrey (fue el orador en la inauguración).

En el aspecto profesional, participó en 1942 en el Congreso Americano de Problemas Sociales de la *National Catholic Welfare Conference*, del que formulara las conclusiones junto con Jacques Maritain. Fue abogado de grandes empresarios banqueros, industriales y aristócratas de la región; además fue consejero jurídico de Bancos (Banco Refaccionario de Jalisco, Banco Industrial de Jalisco, dirigido por Félix Díaz Garza, que sería después el Banco InterNacional), la Iglesia y gobiernos locales (vgr. del Gobernador González Gallo para reformar la Ley Estatal Electoral).

Trayectoria partidista

Conoce a Gómez Morín en 1935-1936, quien lo introduce en la aristocracia de Jalisco. En 1938, Gómez Morín lo invita a participar en la fundación del PAN. Después de la declinación de la candidatura de Gómez Morín a la Presidencia en favor de Almazán, se integra al Consejo de Fundadores de Acción Nacional. Nunca formó parte del Comité Ejecutivo Nacional, prefiriendo concretarse a la actividad partidista en su entidad (fue presidente del PAN estatal hasta su muerte, en septiembre de 1964). Promovió la integración del Partido en Jalisco.

Participó en la Asamblea Constituyente de Acción Nacional el 14 de septiembre de 1939, donde fue designado Presidente de la Comisión de Doctrina. Realizó giras proselitistas por el noroeste del país para dar a conocer la *doctrina* de Acción Nacional. Participó en la Segunda Convención Nacional Panista con un discurso en el que criticó la labor de Lázaro Cárdenas y a Lombardo Toledano como líder de la izquierda sindical, calificándolo de *títere del sistema* en respuesta a los ataques de este último a los líderes panistas, a quienes Lombardo consideraba como *reaccionarios*.

Llega a la Convención Nacional de 1946 y en ella propone a Luis Cabrera como aspirante a la primera magistratura. La votación favoreció a Luis Cabrera pero éste declinó su candidatura. Al final fue designado candidato a diputado por su distrito en Jalisco. Durante la X Convención Nacional en 1951 es designado primer candidato del PAN a la Presidencia de la República, obteniendo el apoyo de la Unión Nacional Sinarquista (UNS) y de la Unión Nacional de Padres de Familia, organizaciones con las que el PAN desde 1940 organizaba eventualmente frentes civiles comunes.

Apoyó las campañas presidenciales de Luis H. Álvarez en 1958 y de José González Torres en 1964. En las elecciones federales siguientes fue designado candidato por el mismo tercer distrito de Jalisco.

4) Etapas históricas

El profesor Francisco Reveles argumenta que:

Las características del nacimiento del PAN apuntaban hacia un proceso de institucionalización fuerte, según los planteamientos de Panebianco. En efecto, el partido se había construido por penetración territorial, lo cual indicaba la presencia de un centro dominante y el liderazgo (de Manuel Gómez Morín) tenía una fuente de legitimación interna. Sin embargo, esto no sucedió así. Ni durante la presidencia del máximo líder, ni en la de su sucesor, Juan Gutiérrez Lascuráin, hubo una consolidación tal de su estructura organizativa que le permitiera trascender su situación de partido de oposición testimonial. Al parecer, la falta de recursos financieros, la salida de cierto número de militantes, la carencia de una presencia electoral fuerte y la marcada orientación doctrinaria de la dirigencia Nacional fueron los elementos que explican esta falta de institucionalización. Adicionalmente, el entorno electoral también debe tomarse en cuenta: es probable que la presencia de un poderoso partido de Estado y la falta de condiciones para la competencia del sistema electoral mexicano seguramente contribuyeron a desalentar el proceso de institucionalización de Acción Nacional en sus primeros años.

El desarrollo del PAN será hasta cierto punto determinado por las características de su nacimiento. Durante casi dos décadas se mantendrá presente en la arena electoral con una presencia muy reducida y una vida partidista precaria que se sostuvo dentro del mismo sistema electoral, a partir básicamente de los intereses e incentivos colectivos, el liderazgo de Gómez Morín y la labor doctrinaria de un núcleo central relativamente fuerte".^{XLIII}

Soledad Loeza, una de las más lúcidas analistas del PAN en México dice que hay dos etapas en la historia del PAN (hasta 1985). La 1ª etapa de 1939-1982, es la de Partido de Oposición Leal, entendido esto como:

Una fuerza políticamente organizada que vindica 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, tácita y explícitamente contribuye a su estabilidad y legitimación".^{XLIV}

^{XLIII} Francisco Reveles, op. cit. p. 49.

^{XLIV} Soledad Loeza, *El PAN la oposición...*, op. cit. p. 139.

La 2ª etapa es la de la impaciencia electoral a partir de sus triunfos de 1982. La misma autora en otro artículo dice:

A lo largo de más de 40 años de existencia más bien precaria, la oposición panista ha logrado sin embargo labrarse una identidad propia dentro del sistema político mexicano, en buena medida gracias a su participación electoral ininterrumpida desde 1943 —salvo por la elección presidencial de 1976—, a su tenaz compromiso con ciertos principios como la libertad de enseñanza y a su relativa independencia del grupo en el poder. Todos estos elementos han generado un capital de credibilidad muy superior al de cualquier otro partido opositor, como lo muestran sus avances electorales de los últimos años. La constatación de que Acción Nacional forma parte integral de las instituciones políticas del México contemporáneo no es suficiente para explicar su nueva importancia.

Los factores que explican este progreso son de diversa índole. Los más numerosos y evidentes son externos al partido y nos refieren tanto a las severas dificultades económicas que enfrenta el país desde 1981, como al descrédito que desde principios de los años setenta aqueja a las instituciones políticas y, por ende, al grupo en el poder. De igual manera, el reformismo electoral al que ha recurrido el sistema para paliar la inconformidad política también ha beneficiado al PAN, recompensando su tenacidad y su fe en el voto como instrumento privilegiado de cambio y como expresión de la protesta social. Desde esta perspectiva el fortalecimiento de Acción Nacional se explica fundamentalmente porque el partido ha logrado captar los votos de los descontentos y de los desencantados con el sistema político mexicano, llenando el vacío de oposición que ha sido en buena medida el sustento del monopolio priista.

Existen también factores internos que contribuyen a explicar la flamante importancia electoral del PAN. En los últimos diez años el partido ha sufrido cambios substanciales que le permitieron ser el principal receptor de un voto de protesta, de nuevo significado, así no sea más que por su magnitud. Durante mucho tiempo se consideró que en México los partidos de oposición eran una válvula de escape a las presiones por el cambio. Dentro de esta interpretación Acción Nacional cumplía una función estabilizadora del sistema encauzando las inquietudes y demandas de sectores conservadores del electorado, concentrados en las clases medias del país, dentro de los límites que brindaba el propio sistema, y más todavía conforme a sus necesidades de legitimación democrática. No obstante, entre 1982 y 1985 varios de los candidatos panistas a cargos de elección popular lograron movilizar un amplio apoyo, el partido perdió su aspecto tradicional de secta cuyo lenguaje era comprensible sólo para los iniciados, y adquirió los rasgos de un movimiento político impulsado menos por la oposición al sistema que por el ánimo de un auténtico cambio. Nunca antes la organización había tenido la importancia política que se le atribuye en la actualidad;

paradójicamente, la estructura partidista se encuentra en un estado de enorme debilidad y fragmentación; en muchos aspectos ha dejado de ser un partido para convertirse en un frente de oposiciones capaz de acoger a grupos y fuerzas dispares.

Esta evolución del PAN ha sido interpretada alternativamente como derechización de la sociedad y como democratización del sistema. Al margen de la exactitud de estas apreciaciones es indudable que el avance panista en las votaciones locales y nacionales es síntoma de modificaciones sociales y políticas, que se han expresado en una impaciencia electoral a la que el PAN ha dado forma, poniendo en tela de juicio la función legitimadora que cumplía tradicionalmente en tanto que oposición leal al partido en el poder. La impaciencia ha sido el origen de los cambios del partido, los ha definido y ha sido también el rasgo dominante de los comicios que se han celebrado en México en los últimos tres años, con serias consecuencias para las autoridades políticas".^{XLV}

Un libro de los pioneros en el estudio del PAN marca la historia del partido en cuatro etapas: la 1ª, "después de Gómez Morín y antes de Christlieb", la 2ª, "la presidencia de Christlieb", la 3ª, "el periodo de la crisis" y la 4ª, "el PAN por los caminos de la reforma política de 1979 hasta 1985".^{XLVI}

Jaime Castrejón Díez sostiene que "el PAN ha vivido cuatro etapas no evolutivas, la 1ª va desde su creación hasta fines de los 60's y principios de los 70's y la 2ª empieza en estas fechas con Pablo Emilio Madero y José Ángel Concello, ellos lanzaron una ofensiva para apoderarse del partido y hacerlo funcionar bajo otra concepción política. Así dominaron esta etapa más de 15 años pero no se constituyeron en un verdadero partido, pero lo utilizaron para convertirse en un grupo de presión. La 3ª empieza con la presencia de Clouthier. Con la muerte de Clouthier y el liderazgo de Luis M. Álvarez, surge la 4ª etapa menos agresiva y más concertadora. En esta etapa salen del partido los tradicionalistas agrupados en el foro doctrinario, pero también el neopanismo se dividió en los Bárbaros del Norte y en el PRIAN de Diego Fernández y Luis M. Álvarez".^{XLVII}

Carlos Arriola desde hace tiempo también ha analizado la evolución histórica del PAN, pero sobre todo su ideología. Él estudia el origen y la fundación del PAN y luego del surgimiento del neopanismo y la crisis de 1975, el auge del neopanismo, la politización empresarial (1982-1988), las campañas de Clouthier de 1980. Analiza al partido en los últimos años con dos interesantes apartados: el surgimiento de la otra disidencia: los fundamentalistas y el PAN a mitad de sexenio que concluye en 1992.^{XLVIII}

Por su parte, el maestro Francisco Reveles (con quien coincido en la mayor parte de sus posiciones respecto al partido), ha dividido la historia del PAN en las siguientes etapas:

^{XLV} Soledad Loaeza, *El PAN, de la oposición leal a la impaciencia electoral*, pp. 241-242.

^{XLVI} Jarquín Uriel, Romero Vadillo, (*Un pan que no se come*) op. cit. pp. 47-67.

^{XLVII} Jaime Castrejón Díez, op. cit., pp. 204-207.

^{XLVIII} Carlos Arriola, *Ensayos sobre el PAN*, México, Miguel Ángel Porúa., pp. 29-246.

- Periodo de fundación, 1939-1956.
- Los problemas de institucionalización, 1956-1969.
- Crisis 1972-1977 y Refundación, 1977-1983.
- Hacia la institucionalización, 1983-1990.

Por mi parte creo que el PAN con el triunfo de su primera gubernatura en 1989 vive en otra etapa en la cual sin dejar de ser partido de oposición es ya, además, partido gobernante.

“Acción Nacional se fundó en 1939. El liderazgo de Manuel Gómez Morín y la construcción del partido por un núcleo central, son los rasgos más destacados de su génesis. Después de poco más de tres décadas, en las cuales experimentó dos intentos de institucionalización organizativa, sufrió una crisis que provocó una especie de refundación de la organización. En la década de los ochenta fue actor fundamental en los procesos de transformación político-electoral, ya fuese como una verdadera fuerza opositora (que puso en práctica acciones inéditas en la tradición política de nuestro país) o como oposición moderna y responsable, e incluso como partido gobernante en algunos estados en los años más recientes.

A finales de la década pasada, Acción Nacional manifestó rasgos de un fuerte proceso de institucionalización organizativa, en el sentido de atender los aspectos notables de su organización, a saber: una burocracia ejecutiva fuerte, medios de comunicación funcionales (en los niveles interno y externo), fuentes de financiamiento regulares y múltiples, estructura territorial estable y liderazgo legítimo, reconocido en los estatutos de la organización.

Sin embargo, después de las elecciones de 1988, el PAN adoptó una posición substancialmente diferente a la que había sostenido durante la mayor parte de la década pasada. La concertación con el Poder Ejecutivo Federal constituyó en un principio una estrategia de dominio del entorno político, pero más tarde se manifestó como una forma de adaptación a dicho entorno.

La actuación del partido en algunos procesos locales de elección de gobernantes y el papel desempeñado en las modificaciones constitucionales en materia electoral y en la nueva legislación electoral (tanto en 1990 como en 1993), fueron acontecimientos que influyeron sobremanera en la dinámica interna.

A raíz de la agudización de las diferencias internas, una fracción (conocida como “forista”) quedó al margen de la coalición dominante. Más tarde optó por abandonar el partido, cuestionando a la dirigencia nacional por sus posiciones progubernistas y por la falta de democracia interna. El grado de institucionalización que el partido parece haber alcanzado, impidió que esa división tuviera repercusiones de fondo. Sin embargo, las disputas entre las fracciones, y en particular la reciente escisión, pueden alterar la dinámica de la institucionalización el largo plazo”.^{XLIX}

Para Alonso Lujambio la historia del partido de 1939 a 1995 es la de una estrategia difícil y la divide en cinco partes:

1) Los primeros pasos (1939-1949). Gómez Morín Presidente.

^{XLIX} Francisco Reveles Vázquez, “El Desarrollo Organizativo del PAN”, en *Revista Mexicana de Ciencia Política y Sociales*, México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de México, no. 156, abril-junio, 1994, pp. 102-126.

- 2) La Era Católica Precaria, Organización y Conducta Antisistémica (1950-1961).
- 3) De Christlieb a la crisis (1962-1976).
- 4) De la crisis al *Boom* (1977-1987).
- 5) Democratización vía presidencialismo (1988-1995).^L

Creo que los ensayos de Reveles y de Lujambio son los que más se acercan a la realidad vivida por el PAN, (aunque difieren un poco en el enfoque), ya que han hecho una brillante investigación. Reveles estudiando fuentes de primera mano y Lujambio explorando archivos inéditos y realizando entrevistas sustantivas con miembros destacados del PAN.

^L Lujambio, *Democratización...*, *op. cit.*, pp. 16-53.

CAPÍTULO I

PARTIDOS POLÍTICOS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A) LA IMPORTANCIA DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

El contenido de lo público es retomado hoy en el discurso, ya que de acuerdo con el profesor Ricardo Uvalle:

Lo público en la última década de la centuria, vuelve a ganar terreno y reconocimiento. Entendido como un modo de vida que prevalece y se extiende como un hogar común, lo público es el nuevo contenido de la Administración del Estado que ha de reemplazarse por la Administración de la vida pública, o si se quiere por la Administración de la vida civil y ciudadana.¹

“La Administración Pública alude al rostro positivo del poder, es decir, del poder para construir, transformar y desarrollar la sociedad. Se vincula por lo mismo con los modos, formas, tiempos y condiciones que sustentan la vida civilizada de la sociedad como son la estabilidad política, la gobernabilidad, la competencia electoral, el bienestar social y el vigor del Estado”.²

Es por este espíritu que tiene la Administración Pública, por el respeto de la vigencia de las libertades civiles y políticas, que considero importante estudiar al Partido Acción Nacional, ya que los partidos políticos son instancias cuya función política impacta substancialmente las decisiones de gobierno que se instrumentan en todos los niveles, a través de las instituciones encargadas de la Administración Pública.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al consagrar la representación política en sus Artículos 40 y 41, establece que: “Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, y federal compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior...”, y que a los partidos políticos les corresponde el carácter de entidades de interés público, a los que se les atribuye la finalidad de “promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional y, como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder”.

En función de dichos preceptos constitucionales, se deduce que son innumerables los aspectos de la Administración Pública en los que la actuación de los partidos políticos, hasta su conformación como fracciones parlamentarias integrantes del Congreso de la Unión, los partidos políticos se traducen en entidades sujetas a la consideración de las instituciones públicas. Por un lado, se encuentran incluidos en el presupuesto federal —con sus consecuentes implicaciones administrativas—, por otro, al participar en la correlación de fuerzas del juego político, inciden en la configuración de las políticas públicas que se determinan en el seno de los poderes federales, estatales y locales. Principalmente en el Poder Legislativo es posible observar la intensidad con que su representatividad coadyuva a la definición legal de medidas de todo orden, que orientan el ejercicio de gobierno transformando la conformación y sentido del aparato público con el que cuenta.

¹ Ricardo Uvalle Berrones. *Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea*, México, D.F.: IAPEN/UAEM, c1997. p. 187.

² *Ibidem*, p. 203.

Asimismo, cabe destacar que “en el caso de México convergen tres aspectos en el inicio de una etapa de mayor dinámica social. El primero corresponde a una fuerte diversificación de las preferencias electorales en la base de la administración pública del país. El segundo, corresponde al reconocimiento del trabajo y la capacidad de vinculación con la ciudadanía de cada uno de los partidos políticos, bien sean éstos de registro nacional o estatal; y el tercero, que desde la autoridad en el ejercicio del Poder Ejecutivo Federal, no preferencias ni identidades partidistas son los criterios para alcanzar una mejora sustancial en la obra y gestión pública. De ahí entonces, que el tema de la representatividad (de los partidos políticos) y participación política en nuestro país sea un tema no sólo de actualidad sino que el debate nos encamina al fortalecimiento de las instituciones”.³

Actualmente es cada vez más notable una creciente participación civil en el diseño y la aplicación de las políticas públicas, por el ejercicio de su elaboración, como puede interpretarse de la afirmación que expresara el profesor Norberto Bobbio: “los partidos tienen puesto un pie en la sociedad civil y otro en las instituciones, por eso... su especial realce y su papel insustituible, son los articuladores modernos de muchas relaciones cruciales dentro del Estado y dentro de la sociedad civil”.⁴

En este sentido y con el afán de recalcar que “el nuevo contexto de la sociedad y el Estado contemporáneo, se deben analizar con la óptica del poder”, en el que por múltiples razones tienen gran injerencia los partidos políticos, es necesario aclarar, desde el punto de vista teórico-metodológico, lo que puntualmente concreta el profesor Ricardo Uvalle respecto al campo de estudio de la Administración Pública. Menciona que la Administración Pública no ha sido tan comprendida como la Ciencia Política, pues se le ha entendido principalmente por su faceta instrumental y operativa, lo cual la ha hecho objeto de cuestionamientos no siempre válidos y que “en abono de este planteamiento ha influido la dicotomía político-administrativa formulada a finales del siglo pasado y difundida ampliamente a manera de postura conceptual y metodológica”, consiguiendo confinar a la Administración Pública a una mera noción de ejecución técnica opuesta a los aspectos políticos. Por otro lado, al referirse a la Teoría Política de la Administración Pública de Dwight Waldo (1948), nos dice que: “la explica por su pertenencia a la estructura y arenas del poder”, pero que si bien es cierta tal aseveración, “no contribuye determinadamente a valorar a la Administración Pública como actividad, institución y objeto de estudio. No hay duda de que la Administración Pública se encuentra inmersa en estructuras de poder”.⁵

Partiendo de la base de que la Administración Pública se encuentra inmersa en estructuras de poder, se puede reconocer la importancia que tienen los partidos políticos para el estudio de ésta, ya que su devenir responde a realidades donde concurren organizaciones, intereses, valores, estrategias y objetivos, cuya influencia impacta notoriamente los procesos de gobierno. Cabe recordar que “cuando se dice que una cuestión

³ Javier Oliva, “Representatividad y Partidos Políticos” en *El Financiero* (México, D.F.: 14 de septiembre, 1993, p. 51.

⁴ Norberto Bobbio. “La sociedad civil”, en Torres Rivas, Edalberto. *Política, teoría y métodos*. Compilación, San José, Programa Centroamericano de Apoyo Docente, CSUCA, 1990.

⁵ Ricardo Uvalle Berrones, “La importancia de la Ciencia Política y la Administración Pública” en *Revista de Estudios Políticos* México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. no. 11. 1996, pp. 37-38.

es política, o que son políticos un ministro o un funcionario, o que una decisión está políticamente condicionada, lo que quiere significarse siempre es que la respuesta a esa cuestión, o la determinación de la esfera de actividad de aquel funcionario, o las condiciones de esta decisión, dependen directamente de los intereses en torno a la distribución, la conservación o la transferencia del poder”.⁶

Si se toma en cuenta que las capacidades de gestión de la Administración Pública “se vinculan con las demandas sociales, los conflictos de interés, el logro del bienestar social, el grado de gobernabilidad, los consensos, los disensos, la participación ciudadana y lo que corresponde a la energía de la organización comunitaria”⁷ resulta inobjetable interpretar que los partidos políticos sean un eslabón importante en dicha vinculación y que por ende puedan, en su ámbito del “deber ser”, constituirse en catalizadores de ese factor crucial que es la innovación, para conseguir la racionalidad progresiva de la gestión pública.⁸

Los Estados modernos no pueden concebirse al margen de los partidos. Pudiera considerarse un contrasentido pensar en un juego democrático exclusivo de las instituciones del Estado y no en los organismos que son el instrumento fundamental en el ámbito de la participación política, toda vez que “gobernar y administrar la sociedad es un asunto que se relaciona con la calidad de los resultados conseguidos para generar consenso”.⁹

“Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el régimen del Estado debe ser efectivo, pero ciertamente no puede estar distanciado de soluciones eficientes nacidas de procesos de negociaciones o derivadas como desenlaces”.¹⁰ Actualmente los procesos de gobierno necesitan mayor transparencia, publicidad y participación, pues el poder requiere socializarse. El ciudadano ha crecido junto con la sociedad civil; hoy se enfrenta y su actitud no es de pedir que se le otorgue un servicio, sino que lo exige, y de presentarse la oportunidad, intervendría en la resolución de éste, exige que se le escuche, que se le responda, participar en forma como se asignan los fondos públicos. Esto y más es lo que esperan para reconocer y legitimar las acciones del gobierno. Es decir, los derechos civiles y políticos socializan el poder, razón por la cual la igualdad (derechos económicos, sociales y culturales) está más cerca de ser alcanzada en un sistema que acepte los riesgos de los procesos democráticos que en otro que la impone, y que no tiene en consideración el libre juego de ideas, el libre debate, los medios de democracia representativa y directa, los equilibrios y contrapesos del poder, los controles jurisdiccionales y la prensa veraz y garante, entre otros. Dentro de este desarrollo, los partidos tienen una gran responsabilidad. De igual manera, coincidimos con el profesor Uvalle en el sentido de que

“La sociedad moderna tiene que concebirse como un conjunto de relaciones de intercambio sustentadas en reglas de competitividad. Por eso, el mercado político en una sociedad democrática como la moderna, es el lugar donde se efectúan transacciones relativas a las cuotas, estructuras e instituciones de poder. Son pactos

⁶ Max Weber, “La Política como vocación” en *El político y el científico* Madrid, Alianza Editorial, 1973, p. 84.

⁷ Ricardo Uvalle, *La importancia...*, op. cit. pp. 41-42.

⁸ *Ibidem*, p. 42.

⁹ *Ibidem*, p. 27.

¹⁰ Omar Guerrero, “Implementación de políticas como gobernabilidad” en *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México: IAPEM, no. 26, 1995, p. 35.

donde participan los ciudadanos, los partidos políticos, la opinión pública, los grupos de presión, los medios masivos de comunicación y las instituciones del gobierno. Es competitivo, porque la lucha por el poder se rige por las ventajas de las libertades políticas y porque la política es la búsqueda y consecución de intereses individuales y sociales. Destaca la competencia política porque debido a ella los ciudadanos deciden agruparse para conquistar el poder.”¹¹

Asimismo, en que

cuando una sociedad como la civil es competitiva, las reglas de la lucha política no son impuestas por el gobierno o por la administración pública. Es decir, no son éstos quienes de manera unilateral las deciden. Una sociedad consciente de que en el mercado político se compete, influye en la creación de las instituciones que tienen por misión ordenar, vigilar y sancionar los procesos políticos. Entre más consciente es la sociedad, quiere decir que las decisiones que la afectan o favorecen no pueden adoptarse sin consultarla. Este es el reto que enfrenta la administración pública. La consulta a la ciudadanía es una tarea que la administración pública no puede ni debe eludir. La vigencia saludable del mercado político depende de cómo la ciudadanía, a través de sus organizaciones, participa en la discusión, acuerdo, definición e institucionalización de las reglas fundamentales que garantizan la supervivencia de la competencia política. No le es dado a la administración pública decidir reglas a espaldas de la sociedad... Administración y ciudadanía son binomio indisoluble en el sentido institucional de la vida moderna. Una administración que se sitúa por encima de los ciudadanos, se preocupa más de ella, que por el bien común”.¹²

Una vez reconocidas las condiciones esenciales para el buen desempeño de un gobierno democrático y por ende de la Administración Pública, así como de los nexos por los que los partidos políticos pueden desempeñar un destacado papel en la consecución de dicho propósito, toca destacar que la articulación entre los gobiernos y los partidos es uno de los mecanismos centrales para la operación de las políticas democráticas, debido a que

“Las relaciones partido-gobierno suelen darse en diferentes ámbitos, que comprenden desde los meramente políticos, hasta los directamente vinculados con el poder... El modo como se articulan el gobierno y los partidos se vuelve esencial para que operen las políticas y, más aún, para que opere la democracia. El buen desempeño de los sistemas políticos democráticos contemporáneos tiene que ver con la forma en la cual los gobiernos y los partidos se vinculan para lograr mayor eficiencia y mantener la representatividad.

¹¹ Ricardo Uvalle, “La calidad de la Administración Pública moderna”, en *Revista de Estudios Políticos* México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, no. 2, 4ª época, 1994) p. 107.

¹² *Ibidem*. pp. 108-110.

Los partidos como tales deben ofrecer opciones específicas a los intereses concretos de la sociedad, por lo que, a pesar de lo menospreciados que han sido recientemente, resultan imprescindibles para gobernar.

Únicamente a través de los partidos políticos es que pueden estructurarse coaliciones o alianzas que permitan al Ejecutivo gobernar, garantizar la estabilidad política y consolidar la gobernabilidad.”¹³

Tomando en cuenta la definición de *Administración* que expresa C.J.B. Bonnin en el año de 1808, vemos cómo el papel histórico del partido político coadyuva paralelamente a los fines que persigue ésta:

“La Administración es una potencia que arregla, corrige y mejora cuando existe, y dirige al bien, tanto a los seres organizados como las cosas. Como ciencia tiene su doctrina propia, determinada por la naturaleza de los objetivos que comprende; como establecimiento social tiene sus elementos legislativos designados por la naturaleza de las cosas cuyo arreglo le corresponde. Instituida para cuidar en los pueblos de las personas y bienes en sus relaciones públicas, haciéndolos concurrir a la común utilidad, la Administración en su acción ejecutiva directa de aplicación, es el gobierno de la sociedad: como ley o voluntad determinante es pasiva, y activa como ejecución determinada. Su atribución propia es la ejecución de las leyes de interés general”.¹⁴

Dicha definición encierra el espíritu democrático del orden político-social que prevalece como paradigma en nuestros tiempos, que pondera la soberanía popular y el Estado de derecho por cuanto que erige a la Administración como la ejecutora de las leyes propias del interés general.

En su libro *Principios de la Administración*, Bonnin también nos dice:

Hoy al menos aunque los gobiernos hayan quedado estacionarios en lo que tratan su ciencia, los hombres buscan más cuanto tiene relación con la instrucción política; y como, tanto en nuestro régimen social como en las costumbres y espíritu creados por la revolución, existe hoy el principio de que los ciudadanos deben participar de los negocios públicos, el deseo de ser útil a una generación sedienta de instrucción, y para quien la enseñanza política es una necesidad me impulsa a publicar este compendio, que de los cuatro libros de mi obra sólo contiene textualmente los principios fundamentales de la naturaleza, organización y leyes de la administración, y más extensamente los principios relativos a las personas y propiedades, pues las personas y propiedades constituyen la materia administrativa.¹⁵

¹³ Rosa María Mirón y Karla Valverde, “La ‘Sana distancia’ entre el PRI y el Gobierno”, en *Revista de Estudios Políticos*, México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, no. 9, 4ª época, 1995, p. 105.

¹⁴ C.J.B. Bonnin, “Principios de la Administración” en *Revista de Administración Pública* México, D.F.: INAP, No. especial “Gabino Fraga”, 1982, pp. 81-82.

¹⁵ *Ibidem*, p. 86.

Se observa claramente su preocupación porque en tiempos de innovación, se llegase a olvidar que los ciudadanos deben participar de los negocios públicos y que las personas y propiedades constituyen la materia administrativa. De ahí la intrínseca relación entre lo público y lo social que no debe perder de vista el estudio de la Administración Pública, de ahí que sea necesario estudiar a los partidos políticos y su relación con la sociedad civil.

Para reafirmar lo anterior, cabe mencionar lo que más adelante nos dice Bonnin:

“La Administración y las elecciones son los dos órganos vitales de la comunidad: esto es cierto en tanto grado, que con un buen régimen administrativo y un buen método electoral, el cuerpo político puede desafiar impunemente un mal sistema de gobierno y leyes contrarias, porque tiene en su constitución natural el principio de fuerza de temperamento que modifica insensiblemente estos vicios orgánicos, y lo conduce, tarde o temprano, a recobrar la salud. Si es esencial que la administración, primer órgano vital, sea lo que la naturaleza y deberes de la Administración, lo que no puede ser sin la observación de la naturaleza del cuerpo político, otra cosa, sería estudiar al caso y obtener una instrucción tan llena de errores como la defectuosa institución que se encontrase establecida. Del mismo modo que en la anatomía estudia el médico las piezas constitutivas del cuerpo humano, y el fisiológico el juego en ellas, debe estudiarse el cuerpo político en la asociación, para saber los órganos precisos, para darle la acción en que consiste su vida.”¹⁶

Por último, nos resulta importante recordar que para Bonnin: “la Administración es la ejecución de la voluntad pública, como la legislación es esta misma voluntad”,¹⁷ y el que “la política y la administración integran un único proceso. Los parlamentos modernos son centros activos de vida política, al tiempo que en su seno se determina la organización, competencias y funciones de la Administración Pública. Paralelamente, los Ejecutivos modernos legislan sobre las grandes cuestiones nacionales y conducen a la Administración Pública, de los cuales son depositarios”.¹⁸

¹⁶ *Ibidem*, p. 90.

¹⁷ *Ibidem*, p. 95.

¹⁸ *Ibidem*, p. 89.

1) RELACIONES GOBIERNO-PARTIDO.

El profesor César Cansino considera que por definición los partidos siguen constituyendo las instituciones que: "a) Establecen el vínculo entre el Estado y la sociedad; b) Determinan en mayor o menor medida la formación de los gobiernos, y c) Garantizan algún grado de universalismo en la representación de los intereses sociales en lo que atañe al ejercicio del poder estatal, constituyéndose por tanto en pieza fundamental de cualquier proceso democratizador".¹⁹

Asimismo, se puede argumentar que "la relación normal entre gobiernos y partidos es la que se establece a través de un intercambio (*trade-off*), donde los partidos, en el ámbito parlamentario protegen a los gobiernos de los grupos de presión y de la burocracia, pudiendo, en retribución, influir en las directrices de la acción gubernamental".²⁰

De igual manera señala que:

"El vínculo entre gobierno y partido debe verse como una relación donde no sólo los partidos influyen en los gobiernos, sino que los gobiernos influyen y hasta controlan a los partidos. Esta relación tiene lugar cuando menos en tres ámbitos: favores que los ministros hacen a los partidos; instrumentación de políticas, y selección de miembros o nominaciones. Dicha relación puede variar desde el extremo de la dependencia del gobierno respecto al partido, hasta su contrario, la dependencia del partido respecto del ejecutivo."²¹

De lo cual se inferirá que :

"La capacidad de los partidos en formular políticas, teniéndose en consideración en el efecto diferencial en esta práctica la propia naturaleza de las políticas. Se tratará de ver si la injerencia es amplia o restrictiva y si es de carácter más técnico que político. Desde un punto de vista metodológico se puede definir que el carácter partidario o gubernamental de una política será establecido primordialmente con base en la iniciativa de la propuesta. Por lo cual se deben identificar los temas políticos más interesantes y que permitan individualizar con razonable facilidad el carácter gubernamental o partidario de su formulación inicial. Asimismo, debe establecerse si las medidas seleccionadas fueron aplicadas para la superación de crisis específicas o si son políticas estrictamente rutinarias".²²

Si bien "la autoridad de gobierno representa el actor principal de una política pública, éste actúa en interdependencia o interrelación con otros actores gubernamentales

¹⁹ César Cansino. "Los partidos gobernantes en América Latina: una propuesta de análisis" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, no. 156, 1994, p. 48.

²⁰ *Ibidem*, pp. 49-50.

²¹ Jean Blondel. "Hacia un análisis sistemático de las relaciones gobierno-partido", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, no. 156, 1994, p. 38.

²² César Cansino. *op. cit.*, p. 53.

(burocracia, presidente) o no gubernamentales (partidos políticos, grupos de interés) que ejercen su influencia sobre la acción en su fase preparatoria o durante su curso".²³

Frente a estos supuestos, compartimos plenamente la contemplación hipotética que realizó el profesor Cansino en el sentido de que en el proceso de elaboración de políticas pueden considerarse situaciones como las siguientes:

1. En la fase de identificación de un problema, la influencia del o de los partidos en el gobierno puede ser mayor cuando:

a) La definición del problema es generada inicialmente por el o por los partidos y reconocida después por la autoridad pública, siendo incluida sin mayores modificaciones en la agenda.

b) La definición del problema es generada inicialmente por una autoridad pública, pero no es compartida plenamente por el o por los partidos, los cuales obstaculizan o frenan el que dicha identificación pase a la siguiente fase (es decir, su inclusión en la agenda de trabajo de la respectiva autoridad), o fuerza al gobierno a modificar de manera sustancial el contenido de esa identificación.

Inversamente, la influencia de los partidos puede ser menor cuando:

c) La definición del problema es generada inicialmente por una autoridad pública, pero no es plenamente compartida por el o los partidos, mismos que intentan sin éxito impedir que dicha identificación pase a la próxima fase, aunque su divergencia lleva al gobierno a flexibilizar, en alguna medida poco significativa, el contenido de dicha identificación.

d) La definición del problema es generada inicialmente por una autoridad pública sin ninguna intervención de los partidos.

2. En la fase de formulación de soluciones o acciones, la influencia del o de los partidos en el gobierno puede ser mayor cuando:

a) En el estudio, elaboración o negociación de las respuestas al problema previamente identificado, el partido o los partidos participan con representantes en las respectivas comisiones o, como resultado de su consulta, determinan la composición de las soluciones preferidas, entre las que el gobierno deberá optar posteriormente.

b) En el estudio, elaboración o negociación de las respuestas al problema previamente identificado, el partido o los partidos, independientemente de su representación o no en las respectivas comisiones, frenan por incompatibilidad de intereses el que las soluciones preferidas pasen a la siguiente fase (es decir, su adopción por el gobierno) o fuerzan al gobierno a modificar de manera sustancial el contenido de esas soluciones.

Inversamente, la influencia de los partidos pueden ser menor cuando:

c) En el estudio, elaboración o negociación de las respuestas al problema previamente identificado, el partido o los partidos, independientemente de su representación o no en las respectivas comisiones, muestran desacuerdo e intentan sin éxito impedir que las soluciones preferidas pasen a la siguiente fase, aunque su

²³ *Ibidem*, p. 54.

divergencia lleva al gobierno a flexibilizar, en alguna medida poco significativa, la composición de las soluciones preferidas.

d) En el estudio, elaboración o negociación de las respuestas al problema previamente identificado, los partidos no tienen ninguna intervención.

3. En la base de adopción de una decisión, la influencia del o los partidos en el gobierno puede ser mayor cuando:

a) Las decisiones seleccionadas por el gobierno dentro del conjunto de soluciones posibles coincide con las más cercanas a los intereses manifestados por el o los partidos o por sus representantes en las respectivas comisiones.

b) Las decisiones seleccionadas por el gobierno dentro del conjunto de soluciones posibles no coinciden con las preferidas por los partidos, por lo que éstos frenan el que dichas decisiones pasen a la siguiente fase (es decir, que sean puestas en práctica, previa legitimación en los órganos respectivos), obligan al gobierno a modificar de manera sustancial esas decisiones.

Inversamente, la influencia de los partidos puede ser menor cuando:

c) Las decisiones seleccionadas por el gobierno dentro del conjunto de soluciones posibles no coinciden con las preferidas por los partidos, por lo que intentan sin éxito frenar que dichas decisiones pasen a la siguiente fase, aunque su divergencia lleva al gobierno a flexibilizar en alguna medida poco significativa las decisiones seleccionadas.

d) Las decisiones seleccionadas por el gobierno dentro del conjunto de soluciones posibles son realizadas sin ninguna intervención de los partidos.

4. Finalmente, en la fase de actuación de la decisión, la influencia del o de los partidos en el gobierno puede ser mayor cuando:

a) La puesta en marcha de una política por parte del gobierno se realiza bajo la supervisión o control de los partidos en ámbitos parlamentarios o extraparlamentarios, pudiendo determinar la dirección o contenido de ella.

b) La puesta en marcha de una política por parte del gobierno se realiza con una supervisión o control limitados de los partidos en ámbitos parlamentarios o extraparlamentarios, pero al mostrar sus divergencias con ella, los partidos afectan a su curso normal o, en el límite, influyen en su extinción.

Inversamente, la influencia de los partidos puede ser menor cuando:

c) La puesta en marcha de una política por parte del gobierno se realiza con una supervisión o control limitados de los partidos en ámbitos parlamentarios o extraparlamentarios, pero al mostrar sus divergencias con ella, los partidos intentan sin éxito afectar a su curso normal, aunque si llevan al gobierno a flexibilizar o a adecuar, en alguna medida poco significativa, su dirección o contenido.

d) La puesta en marcha de la política por parte del gobierno se realiza sin ningún control de los partidos, aunque quizá con una supervisión limitada de carácter formal en el ámbito parlamentario, por lo que los partidos no afectan el curso del proceso.

A partir de las hipótesis anteriores, se pueden establecer mayores especificaciones respecto a los grados de influencia de los partidos. Así, por ejemplo, los grados de influencia pueden ser: alto, medio, bajo o nulo...²⁴

Lo anterior justifica plenamente, independientemente de establecer grados de influencia, que los partidos políticos están expuestos a muchas circunstancias que les permiten influir en mayor o menor grado en las políticas que habrán de normar la acción gubernamental y por consecuencia la configuración circunstancial de la Administración Pública en una sociedad determinada. De hecho "los partidos no sólo están interesados en colocar a algunos de sus miembros en el gobierno, sino que también tienen programas que desean ver realizados"²⁵.

En México,

"Los problemas surgen cuando los gobernantes o funcionarios utilizan su posición para favorecer ilegalmente a su partido. El ejercicio de la autoridad supone la no utilización de los medios administrativos para cargar la balanza en favor o en contra de determinadas fuerzas; esto es, la no utilización de los recursos de la Administración Pública para la legitimación política. Precisamente, con el propósito de evitar prácticas insanas que distorsionen las condiciones de la competencia electoral, en México se modificó el Código Penal para que contuviera los delitos electorales y, de tal manera, se sancionara por la vía penal a quien: a) obligue a sus subordinados a emitir su voto en favor de un partido político o candidato; b) condicione la prestación de un servicio público o la realización de obras públicas a la emisión del sufragio en favor de un partido político, y que destine fondos, bienes o servicios que tenga a su disposición en virtud de su cargo, al apoyo de un partido político o candidato".²⁶

Ello se logró mediante la participación de los distintos partidos políticos en el seno del Congreso de la Unión. Sin embargo,

"El problema político de México no es consecuencia de un régimen autoritario, previo a la integración en el sistema de partidos, ni de la supresión de partidos consolidados; radica más bien, en que, una vez establecidas las condiciones de legalidad, institucionalidad, pluralidad de partidos y presencia ciudadana, la institución presidencial ha invadido los espacios de negociación, contienda, acuerdo y formación de consensos que corresponden al sistema de partidos".²⁷

Cabe hacer mención que para Maurice Duverger al hablar de los partidos y la estructura del gobierno, consideraba que:

"En un régimen presidencial, la organización interna de los partidos desempeña un papel casi análogo: pero su influencia es muy variable, según que el mismo partido reúna la Presidencia y la mayoría parlamentaria, o que estén separadas. Un armazón fuerte, centralizada y disciplinada, suprime evidentemente toda separación de

²⁴ *Ibidem*, pp. 56-60.

²⁵ Jean Blondel, *op. cit.*, p. 36.

²⁶ María Mirón y Karla Valverde, *op. cit.*, pp. 111-112.

²⁷ *Ibidem*, p. 112.

poderes, en caso de coincidencia entre la Presidencia y la mayoría parlamentaria; la agrava, por lo contrario, hasta conducir a conflictos insolubles y una parálisis del gobierno, en caso de disparidad entre ambos”²⁸

pues para él “Parlamento y Gobierno se parecen a dos máquinas animadas por el mismo motor: el partido”.²⁹ De ahí la importancia de estudiar las opciones democráticas que van abriendo los partidos de oposición, pues presentan un cálculo racional y pragmático de la eficiencia en su gestión para distinguirse del Partido en el gobierno y justificar así su existencia como alternativa política. De llegar a puestos de gobierno, los partidos de oposición tienen que poder demostrar que son capaces de adoptar procedimientos más democráticos en su gobierno y también que son más eficientes en su gestión administrativa.

²⁸ Maurice Duverger, *Los Partidos Políticos*, México, D.F.: FCE, Decimacuarta reimpresión., c1994, pp. 424-425.

²⁹ *Ibidem*, p. 420.

B) Marco conceptual para el análisis de los partidos políticos.³⁰

Los conceptos de Panebianco se refieren al sistema organizativo a partir de las características de la fundación y de la institucionalización de determinado partido. Las normas estatutarias se inscriben en el segundo concepto. Expresar, en cierto grado, el nivel de desarrollo de dicho proceso.

Otro aspecto fundamental para nuestro estudio es considerar a los "grupos", los "líderes", las "fracciones", las "tendencias" o "corrientes" que actúan en ellos. Panebianco no toma en cuenta estos elementos. Casi siempre se refiere a grupos, dirigentes, líderes y muy pocas veces a "tendencias" o "fracciones". Sin embargo, un aporte conceptual más de este autor es el de "coalición dominante" y de los espacios de poder más relevantes en un partido.

Para el estudio de las fracciones internas se toma en cuenta fundamentalmente la tipología de Sartori.³¹

Panebianco discute y reelabora algunos conceptos de los grandes teóricos de los partidos políticos (Duverger, Michel y Weber). Pero además construye otros para introducirnos a lo que denomina el análisis del sistema organizativo del partido político: fundación, institucionalización, coalición dominante, espacios de poder o zonas de incertidumbre, por citar sólo los fundamentales.

Bajo la premisa de que un partido es ante todo una organización, Panebianco adopta una serie de conceptos usuales en el análisis de las organizaciones de todo tipo (por ejemplo, empresariales o sociales): definición de fines, adaptación o predominio respecto del entorno, autonomía de los dirigentes, incentivos selectivos, incentivos colectivos, división del trabajo, complejidad organizativa.³² Por encima de todos estos elementos, Panebianco introduce como aspecto determinante en el estudio de los partidos una cuestión política fundamental: la lucha por el poder en el nivel interno.³³

Según el autor, los procesos clave para entender el sistema organizativo de un partido son su fundación y su institucionalización. Estas dos etapas son las bases del análisis.³⁴ Los demás conceptos se utilizan a partir de la diferenciación y definición de ambos.

Para el autor, la fase de génesis tiene las siguientes características:

- a) Los intereses colectivos son los que prevalecen. El partido surge con una serie de valores manifiestos, a los cuales se recurre una y otra vez con el fin de atraer simpatizantes.
- b) Aparecen los incentivos colectivos, es decir, las identidades ideológicas, diversas formas de solidaridad con las que se logra la cohesión de los miembros. La participación es como la que se da en los movimientos sociales: una gran movilización por principios u objetivos colectivos y generales.

³⁰ Este apartado es una síntesis del anexo de la Tesis de Maestría del Profesor Francisco Reveles, *El sistema... op. cit.*, pp. 201-218

³¹ Giovanni Sartori, *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid: Alianza, c1987, p. 414.

³² Reveles Vásquez Francisco. "El Sistema Organizativo y Fracciones Internas del Partido Acción Nacional, 1939-1990".

³³ *Ibidem*, pp. 27-06 y 337-446.

³⁴ Panebianco, *Ibidem*, p. 15.

- c) Los líderes cuentan con un gran margen de acción por la misma forma de participación que se da. No hay normas que regulen la vida interna.
- d) El partido procura estar siempre a la ofensiva en la lucha política. Intenta dominar el medio en el que aparece. Pretende imponerse tanto a sus adversarios como a la normatividad establecida.

Panbianco resalta que la fundación de un partido afecta de manera definitiva su vida posterior. El autor supera la definición de Duverger sobre los partidos de creación interna y los de creación externa.³⁵

Panbianco marca tres criterios distintos para definir el tipo de creación o, en palabras del autor, el "modelo originario".

El primero es el modo de construcción del partido. Es decir, la forma en cómo se integra territorialmente. Es imprescindible aquí detectar la conformación de los líderes o grupos locales que comienzan a organizar el partido. Hay dos formas de construcción: por penetración territorial y por difusión territorial. Mientras que en la primera figura un centro que promueve y dirige la organización en la provincia, en la segunda se aprecia un significativo número de líderes o grupos locales que se encargan por sí solos de la integración del partido.³⁶

Estas opciones producen rasgos diferentes en la estructura organizativa. La penetración territorial implica la presencia de un grupo fuerte en el centro. La influencia de los grupos de la periferia es prácticamente nula. El desarrollo organizativo depende primordialmente del centro. En la mayoría de los casos los organismos intermedios de la provincia se subordinarán a dicho centro.

La construcción por difusión territorial conlleva (hipotéticamente) a la situación contraria: la presencia de múltiples núcleos partidistas en el centro y la periferia alienta la descentralización. Además, provoca una mayor complejidad en la lucha por el poder. No hay un centro dominante, sino diversos grupos o dirigentes que en todo momento estarán dispuestos a luchar por los órganos centrales de dirección.

El segundo elemento útil para definir el modelo originario es la "fuente de legitimación de los líderes". Aquí también tenemos dos tipos: uno es el caso de legitimación externa, cuando existe una institución "patrocinadora" del nacimiento del partido. Los líderes deben su posición privilegiada a dicha institución. La mayoría de ellos otorgan más importancia y más apoyo a ella que al partido mismo.

El segundo tipo es la legitimación interna, que se da cuando ninguna institución influye en la fundación. El liderazgo de un centro, de un grupo intermedio o de un individuo es fruto simplemente de la dinámica interna.

³⁵ El autor hace referencia a Michels por su obra *Los partidos políticos*. De Pizzorno recupera los planteamientos de "Introduzione allo studio della partecipazione politica", en *Quaderni di sociologia*, XV studio (1966), pp. 235-287. Panbianco. *Ibidem.*, pp. 56-57.

³⁶ Duverger anota que una clasificación inicial de los partidos políticos es la de su tipo de origen. En función de ellos pueden diferenciarse los partidos de creación interna (electoral o parlamentaria) y los de creación externa. Los primeros son aquellos que surgen gracias a la acción de miembros o grupos del parlamento, mientras que los segundos son formados por asociaciones o grupos de individuos extraparlamentarios. Duverger, *op. cit.*, pp. 16-29.

Un tercer factor a considerar en la definición del modelo originario es el carácter carismático o no de la génesis del partido. La presencia de un líder que controla sin muchas dificultades a la organización determina de diferentes formas su desarrollo. En primer término, puede establecer la estructura, los objetivos y los valores ideológicos a seguir. En esta situación, si el líder desaparece, la extinción del partido es muy probable.

Panebianco destaca aquí la diferencia entre el carisma "puro" y el carisma "de situación". El primero se refiere al del líder indiscutible dentro de la organización y que resulta atractivo para el electorado por sí mismo. Entonces aparece la identificación líder-partido. El segundo, según R. Tucker, hace alusión a: "... aquellas situaciones en las que un líder cuya personalidad no tiene tendencias mesónicas, suscita una respuesta carismática simplemente porque ofrece, en momentos de agudo malestar, un liderazgo que se percibe como un recurso o medio de salvación del malestar".³⁷

El liderazgo es más tenue en los casos de carisma de situación que en el de carisma puro. El partido "cuenta" más y los dirigentes medios tienen peso en la orientación y en el perfil de la organización.

La institucionalización es un proceso en el que la organización pasa a ocupar un papel fundamental para la consecución de los objetivos planteados en su nacimiento.

En el momento de gestación, los líderes definen valores y objetivos; la participación se da en función de ellos sin tener necesariamente una normatividad precisa; la ideología cohesionada a simpatizantes y militantes. En esta fase, la organización es secundaria. Cuando aparece mucho más definida, más reglamentada y respetada por los miembros del partido es cuando se puede hablar de institucionalización.

El concepto de Panebianco parte de la tesis de Michels sobre la tendencia a la burocratización de los partidos políticos. El autor italiano indica que la institucionalización se genera cuando aparece la necesidad de la permanencia de la organización y, por ende, la distribución de "incentivos selectivos" a algunos de sus miembros. Estos incentivos pueden ser cargos que otorguen estatus, vías para "desarrollarse" en el partido e incluso, incentivos materiales (por ejemplo: monetarios, el manejo de un periódico, etc.). Como es evidente, el incentivo principal lo constituyen las formas de acceso al grupo que dirige al partido. El mantenimiento de la organización sólo es posible si se cuenta con un mecanismo que permita el cambio de dirigentes sin alterar la estabilidad interna.

El grado de institucionalización alcanzado por el partido puede ser evaluado en dos dimensiones: "1) El grado de "autonomía" respecto al ambiente, alcanzado por la organización; 2) el grado de sistematización, de interdependencia entre las distintas partes de la organización ..."

Sobre el primer punto el autor indica que:

Una organización poco autónoma en una organización que ejerce un escaso control sobre su entorno, que se adapta a el más bien que adaptarlo a sí misma. Al contrario, una organización muy autónoma es aquella que ejerce un fuerte

³⁷ Panebianco, *op. cit.*, p. 110.

³⁸ Tucker, R., *The theory of charismatic leadership*, en D. Rustow *Philosopher and Kings: studies in leadership*, 1970, pp. 81 y 82. citado por Panebianco. *op. cit.*, p. 113.

control sobre su entorno, que tiene la capacidad de plegarlo a las propias exigencias.³⁹

El entorno es el escenario electoral, es decir, los adversarios, el gobierno (en su caso), el electorado, las organizaciones aliadas y, cuando existe, la institución patrocinadora.

La segunda dimensión nos muestra las formas de relación entre los órganos internos del partido (dirigencia nacional, dirigentes intermedios, regionales o locales). Si las “subunidades” intermedias tienen autonomía respecto del órgano central, la institucionalización es baja. Al contrario, si es dicho órgano el que controla a pesar de que las subunidades mantengan relación una con otra, la institucionalización es fuerte.

Para reconocer el grado de institucionalización, Panebianco enlista cinco indicadores:

- 1) La presencia de una “burocracia” central fuerte. Es decir, un núcleo que se haga cargo del control técnico del partido. Si existe, la institucionalización es fuerte, si no, es débil.
- 2) La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo nivel. Si hay una institucionalización fuerte, entonces se encontrarán órganos intermedios más o menos con las mismas características. Si es débil, las diferencias entre una u otra región serán evidentes.
- 3) La regularidad y la pluralidad de fuentes de financiamiento son muestra de una institucionalización fuerte. La falta de recursos económicos o la dependencia de una sola fuente son característicos de un partido débilmente institucionalizado.
- 4) Una relación del partido con organizaciones cercanas en la que aquél mantiene el predominio expresa una fuerte institucionalización. En el caso de una débil, puede no darse ninguna relación o, incluso, puede depender de alguna de ellas.
- 5) La coherencia entre los estatutos y la estructura de poder organizativo es exclusiva (relativamente) de las institucionalizaciones fuertes. Este indicador no se refiere a la relación entre estructura de poder real y formal, sino al reconocimiento de los órganos o figuras de poder efectivo en las normas.⁴⁰ En las instituciones débiles frecuentemente los estatutos no definen los espacios o las figuras de poder real. En ningún caso debe entenderse que los estatutos definen la estructura efectiva de poder. Pero una fuerte institucionalización permite el reconocimiento en las normas de los espacios políticamente privilegiados.

Después del proceso de institucionalización, dice Panebianco, se da una fase de madurez que se caracteriza por:

- a) El mantenimiento de la organización por “el equilibrio de los intereses particulares” y por el equilibrio de éstos con los intereses colectivos. Es decir, que los miembros persiguen intereses propios que solamente pueden cumplirse (como los colectivos) mediante la organización. La ideología deja de ser parte fundamental en esta etapa, aunque se mantiene latente (a excepción de los partidos comunistas).
- b) La participación es más restringida, con una actividad más centrada en las “tareas del partido” a cambio de incentivos selectivos.

³⁹ Panebianco, *op. cit.*, p. 118.

⁴⁰ Panebianco. *Ibidem*, p. 119.

- c) Los líderes no tienen la misma libertad en la toma de decisiones que cuando se funda, tanto por el establecimiento de normas (estatutos) como por la necesidad de estabilizar la organización.
- d) El partido trata de adecuarse al ambiente, no dominarlo. Ello garantiza, en principio, su sobrevivencia y consolidación.

Panebianco no abunda sobre los "tipos ideales" de génesis y madurez del partido político. Centra su interés en la definición del modelo originario y en la de la institucionalización. Después aplica su esquema a casos concretos que lo modificarán en forma favorable. Antes de hacer las aclaraciones pertinentes para nuestro estudio, es oportuno marcar la influencia de la fundación en la institucionalización de los partidos.

Para nuestro autor el modelo originario determina el grado de institucionalización. La construcción de un partido por penetración territorial da cuenta de la presencia de un "centro" dominante que no tendrá muchos problemas para consolidarse posteriormente. Si su fuente de legitimidad es interna, dicho partido será mucho más fuerte. La cohesión entre las diversas instancias partidistas depende del centro dominante.

Una institucionalización débil es producto de la formación del partido por difusión territorial. La difusión expresa un conjunto de "subunidades", de grupos o líderes que tienen peso similar en la organización. No hay un centro, no hay cohesión y la lucha interna por el poder es permanente e intensa. Además, la debilidad de la institucionalización se recrudece ante una institución patrocinadora: La lucha por el poder no se define, casi nunca dentro del partido sino en el exterior. La institución patrocinadora tiene mayor importancia que él. Panebianco señala como excepción de esta regla a los partidos comunistas. A pesar de que obedecen a una organización externa, muchos de ellos han logrado una institucionalización fuerte. La razón de ello es que dicha institucionalización es externa al régimen político. Por tanto, el partido puede ser mucho más crítico y autónomo frente al sistema nacional o al régimen, y por ello estar fuertemente institucionalizado. Pero de cualquier manera será dependiente del organismo exterior.⁴¹

El tipo de liderazgo que se da en la fundación es también determinante del nivel de institucionalización. Un liderazgo carismático generalmente mantiene a los grupos o líderes secundarios altamente cohesionados bajo su dirección. Esto provocaría una institucionalización fuerte. Pero también en la mayoría de los casos, en especial cuando subsisten esos líderes o grupos, la construcción del partido se produce por difusión territorial, lo que motivará a la larga una institucionalización débil.

Dado que el liderazgo carismático es el elemento central del sistema organizativo, en este tipo de partidos puede haber una gran centralización política. Pero es común que la institucionalización no aparezca nunca. El propio líder desalienta dicho proceso para conservar su posición privilegiada.

En el caso de que ocurra (más probable en los carismas de situación que en los "puros"), el centralismo de la autoridad facilitará una institucionalización fuerte.

⁴¹ Panebianco, *ibidem*, pp. 123-125.

1) Los espacios de poder y la coalición dominante

Éstas son las definiciones que aporta Panebianco para estudiar a los partidos políticos por dentro. Los tipos ideales descritos dejan de lado una serie de cuestiones que tienen influencia en los perfiles de los partidos. El mismo autor señala las siguientes: la diferencia entre los partidos gobernantes y los partidos de oposición; el tipo de régimen político en el que actúan; las “amenazas ambientales”, es decir, la represión estatal o el tipo de adversarios; el tamaño de la organización; la complejidad interna; el sistema electoral y, en él, la legislación electoral.

Los factores de influencia mayor en las características del sistema organizativo de los partidos en sistemas no competitivos como el nuestro, podrían ser el régimen político, la legislación electoral y el “ambiente” desfavorable para todo partido (excepto, obviamente, para el gobernante).

Para Panebianco el aspecto crucial a analizar es el sistema organizativo. Dicho sistema se explica con base en la dinámica de la lucha por el poder interno. De ahí que antes de hablar de tendencias o fracciones, señale los espacios de poder que se pretenden conquistar en su interior. El autor las denomina “zonas de incertidumbre”: es tal su importancia que si algo “anormal” ocurre en alguno o varios de ellos, las consecuencias pronto se aprecian en los demás o en todo el partido. Estas “zonas son las siguientes:

1. Experiencias y capacidad de ciertos miembros para puestos de alto nivel.
2. Relaciones con el exterior.
3. Comunicación interna.
4. Definición y utilización de las normas estatutarias.
5. Finanzas.
6. Reclutamiento de nuevos miembros o de cuadros dirigentes.

La primera es la experiencia y capacidad de ciertos miembros en puestos de alto nivel. Tales características pueden ser propias u otorgadas por los demás miembros del partido. El poder de estos militantes radica en su saber, en su competencia para ejercer ciertos cargos.

La segunda zona es la de las relaciones con el exterior. El establecimiento o no, así como las formas de dichas relaciones, son elementos que otorgan poder a quien las define.

La tercera es la comunicación interna. Es decir, la forma de uso de los medios internos de comunicación para manejar la información interna y externa con los miembros y simpatizantes del partido.

Un factor de poder más es el establecimiento, manipulación o modificación de las normas estatutarias. Las “reglas de juego” internas siempre varían en el sentido que marcan los que tienen la facultad de cambiarlas. A veces dichas reglas permiten al grupo o centro dominante mantenerse como tal utilizando legítimamente los estatutos.

La quinta zona de incertidumbre es el financiamiento. Los militantes que se ocupan de ello tienen también poder dentro de la organización.

Finalmente, el reclutamiento de nuevos miembros y en especial de nuevos cuadros dirigentes constituyen otro recurso de poder para quien controla estos procesos.

Todos estos espacios otorgan poder a quienes los ocupan. Generalmente son grupos de líderes los que controlan dichos espacios. Panebianco habla de la presencia, en todo

partido, de una "coalición dominante". Explica que en la toma de decisiones participa no sólo el líder del partido, ni siquiera en los de tipo carismático, sino todos aquellos que controlan las zonas de incertidumbre. Como ya se apuntaba antes, los cargos estatutariamente dirigentes no siempre son los que conducen realmente al partido. Por ello a menudo se descarta como miembros de la "oligarquía" a líderes locales o intermedios, cuando en los hechos sí participan en ella.

La coalición puede estar integrada por cuatro actores básicos: a) dirigentes del partido; b) grupo parlamentario o los miembros con cargos en el gobierno; c) dirigentes intermedios o locales; d) dirigentes de la institución patrocinadora.

El tipo de coalición dominante determina la estructura organizativa. Para definir el tipo es preciso reconocer su grado de cohesión, su grado de estabilidad y "el mapa de poder a que da lugar en la organización".

El grado de cohesión está dado en función de la existencia o ausencia de fracciones o tendencias que controlan las zonas de incertidumbre. Según Panebianco: las fracciones se concideran agrupaciones organizadas ya sea en el nivel nacional o en el nivel local. Las tendencias son consideradas como grupos de dirigentes débilmente organizados. De igual modo la presencia de fracciones provoca una coalición poco cohesionada. La de tendencias producirá una coalición más unida.

El grado de estabilidad depende de las relaciones entre los grupos que componen la coalición dominante. Una coalición unida tenderá a ser estable, aunque no necesariamente una poco cohesionada tenderá a la inestabilidad.

Panebianco define al "mapa de poder organizativo" como "las relaciones entre las distintas áreas organizativas del partido (por ejemplo, el que se dé un predominio del grupo parlamentario, o de los dirigentes nacionales de la organización, o de los dirigentes de la periferia, etc.), como las relaciones (de predominio, subordinación, cooperación) entre el partido y otras organizaciones".⁴²

Para definir el primer aspecto del "mapa" el autor destaca que entre los actores básicos que integran la coalición dominante puede haber diversas formas de relación. Generalmente los dirigentes del partido son los que tienen el control, pero no siempre. A veces se cae en la "fracción" parlamentaria o en los dirigentes aparentemente menores.

Dentro del mapa es necesario considerar la posibilidad de que la principal autoridad no esté dentro del partido. En este caso las formas de relación que pueden darse son: una en la que predomine el partido sobre la organización externa; otra en la cual la relación sea armónica; y una más en la que la organización externa subordine al partido.

Una coalición unida corresponde a la formación del partido por penetración territorial. Una dividida aparece cuando se construye por difusión. Una coalición estable depende de su unidad, de su cohesión, aunque la división no significa necesariamente inestabilidad.

Si la legitimación es interna, se manifiesta el predominio de los dirigentes partidistas o bien el de los parlamentarios. Si es externa, el control recae en la institución patrocinadora.

Por último, Panebianco apunta una serie de combinaciones de todos estos elementos. Una coalición unida y estable en la que predominan los dirigentes internos o el grupo parlamentario se corresponde con una institucionalización fuerte. Una coalición unida y estable también puede darse en un partido sin institucionalización. Aquí dichas

⁴² Panebianco. *Ibidem*, pp. 132-133.

características están garantizadas por el líder carismático. Una coalición dividida (estable o inestable) en la que el poder puede encontrarse en todos los órganos partidistas (en los máximos, en los intermedios o locales y en el parlamento) expresan una institucionalización débil.

El concepto de "coalición dominante" y los criterios para su configuración son útiles para entender la dinámica interna de los partidos. Sin embargo, si se quiere estudiar no solamente al grupo o conjunto de miembros que controlan o dirigen la organización, sino también los diversos grupos que actúan dentro en la lucha por el poder, es indispensable echar mano de otras herramientas analíticas.

2) Las fracciones internas

Para estudiar las corrientes internas de los partidos son útiles los conceptos que maneja Sartori. Este autor hace la distinción de tres conceptos para identificar a los grupos intrapartido: la facción, la fracción y la tendencia.

La facción es un "grupo específico de poder", en otras palabras un conjunto de miembros que actúan buscando expresamente el poder interno mediante medios diversos. La tendencia es "un conjunto establecido de actitudes"; puede no aparecer como grupo organizado, pero existe cuando hay coincidencias ideológicas entre un cierto número de militantes o dirigentes. Las fracciones son pragmáticas, mientras que las tendencias son ideológicas.

Sartori adopta el término fracción como el más correcto para estudiar las "subunidades" partidistas. Esta "categoría general, no especificada"⁴³ puede ser definida y diferenciada de las otras dos si se consideran cuatro dimensiones de análisis:

- 1) La dimensión de organización, es decir, si la fracción está organizada o no. En caso afirmativo, cuál es su tipo de organización. Las fracciones pueden tener mejor organización que el partido mismo. Ello les da una mayor autonomía con respecto a la dirigencia interna.
- 2) La dimensión motivacional. Las fracciones se pueden clasificar en función de los motivos que las llevan a constituirse en grupos internos. Se aprecian dos tipos: fracciones por interés y fracciones por principios. Las primeras son, en sentido estricto, fracciones: conjuntos de miembros que actúan en la búsqueda de determinados intereses. Unos por el poder mismo y otros simplemente por "despojos". Estas últimas no pueden disputar ciertos privilegios o recursos materiales. Las fracciones se caracterizan por tener una base social clientelista. Las fracciones por principios se dividen, a su vez, en fracciones ideológicas y fracciones de opinión. Las primeras sustentan un conjunto de valores colectivos; las segundas asumen ciertas ideas o posiciones y no precisamente una ideología. Por lo general, estas fracciones no tienen una base social fija.
- 3) La dimensión ideológica, que se deriva (hasta cierto punto) de la motivacional. La diferencia entre ambas radica en que mientras que en ésta el *continuum* va del desinterés (fracción ideológica) al egoísmo (fracción por poder), en aquella el *continuum* va del fanatismo al pragmatismo. En esta dimensión se distinguen dos

⁴³ Panebianco, *Ibidem*, pp. 93-94.

tipos de fracciones: ideológicas y pragmáticas. Las primeras se pueden clasificar como fanáticas (extremadamente ideológicas) o como fracciones por principios (coherentes y consecuentes ideológicamente). Las pragmáticas se reconocen por su practicismo o activismo, por su falta de planteamientos doctrinarios.

- 4) La dimensión izquierda-derecha. Aunque en realidad es poco útil, señala el autor, no se descarta en la medida en que es la más evidente, la más fácil de identificar. La ubicación de las corrientes en esta dimensión nos da una clasificación inicial, así sea poco objetiva. Aparte de estas cuatro dimensiones, Sartori indica que para un mayor rigor analítico se podrían agregar los siguientes criterios:

a) La composición de la fracción, mediante la cual se puede definir que es dirigida por un solo líder (personalista) o por varios (fracción de coalición).

b) El papel que desempeña, ya sea como apoyo a otra u otras más fuertes o más grandes, o como fracciones de veto frente a ellas. También aquí se trata de identificar si es una fracción política, que es aquella que "trata de gobernar e imponer la política" de la organización.⁴⁴

El autor apunta que es importante tomar en cuenta también, aunque como aspectos secundarios, el tamaño de la fracción y su estabilidad-perdurabilidad. Una fracción puede "medirse" por "el porcentaje de votos o de puestos controlados dentro del partido, en el Parlamento y en el Gabinete". El segundo aspecto se aprecia por el periodo de tiempo de existencia y además por el tipo de organización y el grado de cohesión ideológica que tenga.

⁴⁴ Sartori, *op. cit.*, p. 102.

A continuación transcribiremos el cuadro que resume el marco de análisis de Sartori para el estudio de las fracciones:

Cuadro 1⁴⁵
Subdivisiones y tipología de las fracciones de partidos

Estructura	Organizada Sin organizar Mitad y mitad
Motivación	Grupo por reparto de despojos o del poder Grupo de promoción de ideas Ambas cosas Ninguna
Actitud	Ideológica Pragmática Ambas cosas Ninguna
Posición	Izquierdista Centrista Derechista Imprecisa
Composición	Personalista Coalición Mitad y mitad
Papel	Política Apoyo Veto Fluido u otros

El estudio de los estatutos es útil para entender la dinámica de las fracciones. En particular el sistema electoral que ahí se establece. El número de fracciones variará según sea ese sistema. Incluso ciertas características estarán definidas por él. Sartori apunta varias hipótesis al respecto.

En la primera sugiere que un sistema electoral interno de mayoría para la asignación de candidaturas (y también, según parece, de puestos de dirección) evitará o reducirá el fraccionalismo. Dicho sistema, entonces, fomenta las maxifracciones.

⁴⁵ Sartori, *ibidem*. p. 111.

La segunda hipótesis indica que un sistema de representación proporcional “puro” permitirá o fomentará el fraccionalismo. Gracias a este sistema se generan las minifraciones.

La tercera señala que si se corrige la representación proporcional con una “cláusula de exclusión” (porcentaje mínimo necesario), es probable que haya más fracciones de tamaño medio o fracciones “suficientes”, que se preocupen solamente por sobrepasar el límite mínimo.

Las dos hipótesis anteriores no son aplicables, por su puesto, a las fracciones por principios.

En su cuarta hipótesis, Sartori manifiesta que las fracciones ideológicas son pocas si hay un elevado número de partidos (pues cada una puede estar representada en alguno de ellos). A la inversa, mientras sean menos partidos, habrá más fracciones dentro de ellos. El autor aclara que “el número de fracciones por interés no guarda relación con el número de partidos”.⁴⁶

Finalmente, en su quinta hipótesis, Sartori afirma:

Si la estructura de oportunidades recompensa a las minifraciones, es probable que el grado de fraccionalismo sea elevado, tanto si las fracciones son ideológicas como si no lo son.⁴⁷

⁴⁶ Sartori, *ibidem*, p. 142.

⁴⁷ Sartori, *ibidem*, p. 143.

C) El sistema y el régimen político en México 1989-1997.

El sistema político es el conjunto de prácticas, hábitos, rituales y reglas *no escritas* que organizan la competencia entre los actores y específicamente entre la clase política.

“El régimen político en un estado de derecho, constituye la zona *institucional* normada por la constitución y las leyes.

Si hubiera que usar una imagen se diría que el sistema político, la caja negra, está ubicada entre los partidos y el régimen, es decir, en la base de las instituciones constitucionales del gobierno”.⁴⁸

El sistema político mexicano fue fundado en 1929 por Plutarco Elías Calles, se creó para garantizar la estabilidad política y social y asegurar la mejoría de las condiciones de vida de los mexicanos.

Este sistema contiene “dos piezas principales y características: una presidencia de la República con facultades de una amplitud excepcional y un partido oficial predominante”.⁴⁹ Manuel Villa dice que:

La dificultad para precisar el carácter del sistema político mexicano, estriba precisamente en que la competencia entre fuerzas ha sido un hecho innegable, así como la circulación de las élites, pero por otra parte, han sido evidentes los límites a la participación, es decir, para el acceso al sistema. Esta paradoja resulta de los mecanismos de control presidencial sobre la competencia política. El concepto de autoritarismo con el que se ha querido caracterizar esta peculiar condición es muy general e insuficiente. Es un sistema encapsulado, es decir, que el sistema ha operado como si estuviera dentro de una burbuja o cápsula a la que no se tiene libre acceso, como es lo normal en los sistemas políticos, y de que una vez dentro, está limitada la iniciativa y la actividad de los agentes.⁵⁰

Para conocer el desarrollo del análisis del sistema político mexicano, está un reciente y excelente libro de Ignacio Marván Laborde⁵¹

EL SISTEMA político mexicano observó, desde el final de la década de los años cincuenta, la conveniencia de abrir canales institucionales para la participación de los grupos emergentes que no habían sido integrados en el sistema surgido del pacto de 1929. Así, pues, desde los años sesenta, se permitió el acceso limitado de un reducido número de representantes de los partidos de oposición en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Tales fueron los llamados diputados de partido. Su participación en el Congreso federal se fue ampliando en forma gradual, pero es sólo a partir de mediados de la década de los ochentas, que algunos partidos políticos de oposición pudieron acceder, con cierta frecuencia, al poder municipal en localidades de relativa importancia, entre ellas diversas capitales estatales. Sin embargo, no fue sino hasta después de 1983 en que un mayor número de candidatos de partidos de

⁴⁸ Manuel Villa, *Los años furiosos*, México, D.F.: Flacso/Miguel Ángel Porrúa, c1996. pp. 29-30 y 53-56.

⁴⁹ Daniel Cosío Villegas, *El Sistema Político Mexicano*, México, D.F.: Joaquín Mortiz, c1982. p. 21.

⁵⁰ Villa, *op. cit.*, p. 27

⁵¹ Ignacio Marván Laborde, *Y después del presidencialismo* México, D.F.: Océano, c1997, [1er. capítulo y sus notas], pp. 153-155.

oposición comenzaron a obtener el reconocimiento de sus triunfos electorales en los comicios municipales. El virtual monopolio priista de los aproximadamente 2,400 ayuntamientos del país comenzó a erosionarse con el acceso de la oposición a algunos de los más importantes municipios urbanos del país, incluyendo los municipios de la capital, de varios estados del norte y del centro de México. Este hecho, que en términos cuantitativos era realmente poco importante —25 de los 1,158 municipios disputados en 1983— habría de tener una enorme repercusión en el desarrollo posterior del sistema político mexicano. Su importancia fundamental consistió, en un primer momento, en el efecto demostrativo que las derrotas priistas significaban para la oposición política y, en forma más profunda y duradera, en la erosión de una regla básica del pacto de 1929.

Cuando tomó la presidencia, Salinas de Gortari, siguió las tesis políticas de su entonces politólogo de cabecera, Manuel Camacho: el Estado mexicano había perdido capacidad de maniobra porque se encontraba preso entre los feudos de poder y los nudos históricos de alianzas mal encauzadas. La solución aplicada desde 1989 fue al estilo de Alejandro Magno: deshacer los nudos con un espadazo. Así, a base de golpes espectaculares contra feudos y nudos, Salinas se hizo del poder. Lo malo: su estilo personal de gobernar construyó el nudo histórico del salinismo.⁵²

En su célebre ensayo de 1977, "Los nudos históricos del sistema político mexicano", Camacho señalaba que un nudo político se formaba cuando "las instituciones políticas dejan de funcionar dentro de sus propósitos de dominación y dirección políticas y de administración social, o cuando la clase política pierde la capacidad de hacer uso de las instituciones políticas". En esa situación, el gobierno y el Estado desembocan en una falta de cohesión, pérdida de legitimidad y menor capacidad administrativa.

En el fondo, la estrategia de Camacho, propuesta como investigador de El Colegio de México pero también como asesor político de Salinas en su camino hacia la presidencia, apelaba a la evaluación de que la clase política dirigente de finales de los setentas estaba agotada o atrapada en los feudos de poder y por tanto requería la sustitución de la clase dirigente. Ahí acuñó el concepto de grupo compacto. La jugada era doble: sustituir a la clase dirigente y alterar las alianzas del Estado. El objetivo era claro:

Reconstruir o transformar las instituciones políticas para permitir la comunicación y cierta absorción de las nuevas élites y fuerzas sociales; encontrar nuevos expedientes de control y legitimación efectiva y mejorar su capacidad administrativa. O cuando una nueva clase política hace uso de las instituciones que ya no se podían aprovechar por falta de cohesión e incapacidad de la clase política anterior, o las transforma de acuerdo con su proyecto político.

A partir de estas ideas, el grupo salinista comenzó a hacer un diagnóstico de los problemas que impedían la salida de la crisis. De allí que la lectura política que deba hacerse del Plan Global de Desarrollo de mayo de 1980; del Plan Nacional de Desarrollo de mayo de 1983, y del PND-II de mayo de 1989, tenga el contexto de la propuesta camachista de deshacer los nudos históricos del priismo con una nueva clase y una nueva dirección. Si el gobierno de Miguel de la Madrid comenzó a

⁵² Roberto Blum Valenzuela. *De la política mexicana y sus medios* México. D.F.: CIDAC/Miguel Ángel Porrúa, c1996, p. 48.

manejar un estilo político cerrado en la presidencia salinista se elevó a la máxima expresión.⁵³

En julio de 1988 vivimos en México la experiencia electoral más competida de los últimos 30 años. Asistimos, según las palabras del candidato del PRI a la presidencia, al fin del partido prácticamente único. Por primera vez en la historia, el PRI perdió la mayoría calificada que le permitía reformar la Constitución sin hacer alianzas con ningún partido opositor. El régimen se enfrentó a una crisis de legitimidad sin precedentes. El mismo presidente de la República, en su discurso de toma de posesión, hizo referencia a esta crisis y llamó a las fuerzas políticas a impulsar una reforma política por consenso. Esta experiencia, aunada a la importancia que tienen en sí los cambios en Europa del Este, hizo que nuestra tensión se concentrara en las revoluciones de 1989:

Los cambios en Europa del Este fueron tan repentinos como radicales. En agosto de 1989 asumió el poder político en Polonia un gobierno no comunista; el primero desde la Segunda Guerra Mundial. Seis meses más tarde, febrero de 1990, funcionarios del PCUS se manifestaron en favor de la tesis de Gorbachov sobre la abolición del Artículo 6 de la Constitución, que establecía el monopolio del poder político. Entre estas dos fechas, Hungría, Alemania Oriental, Bulgaria, Checoslovaquia y Rumania cambiaron el régimen; en noviembre cayó el Muro de Berlín. El bloque socialista desapareció en siete meses.

Se inició así la transición de los países de Europa del Este hacia la construcción del sistema político democrático y económico del mercado. La construcción de las nuevas instituciones se ha revelado mucho más difícil de lo que inicialmente se suponía. La facilidad con que los viejos regímenes fueron derrocados y la dificultad para crear instituciones democráticas y economías de mercado parecen ser directamente proporcionales. Por una parte, se trataba de procesos prácticamente simultáneos; por la otra, había dos coincidencias notables: la exigencia de democratizar la vida política y el rechazo de las formas autoritarias de gobierno. La comparación era inevitable. Más inevitable aún si se piensa en otra coincidencia: los regímenes del Este —como México— estaban dominados por un solo partido.

La izquierda acuñó el término de *partido de Estado* y englobó bajo este concepto lo mismo al PRI que a los partidos comunistas. Las conciencias se convirtieron en convergencias; desde esta perspectiva, la demanda central en Europa del Este y en México era la misma: liquidar al partido del Estado. Por lo mismo, el contraste entre los tiempos y los movimientos fue cada vez más notable. Las reformas graduales que se operaban en México parecían nada comparadas con las que ocurrían en Polonia o Hungría. Las revoluciones en Europa se convirtieron en el *alter ego* de la izquierda. En México, se dijo, había *perestroika* pero sin *glasnost*. Es más, el verdadero propósito era “lograr que todo se transforme en lo económico para que todo siga igual en lo político”.⁵⁴

Recientemente, Arnaldo Cordova ha hecho una síntesis brillante sobre el sexenio salinista:

⁵³ Carlos Ramírez, *Cuando pudimos no quisimos*, México, D.F.: Océano, c1995, pp. 154-155.

⁵⁴ Jaime Susarrey Sánchez, *México perestroika sin glasnot*, México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa, “Textos para el cambio”, c1994, pp. 5-7.

Ante la experiencia soviética de Gorbachov, quien optó por la reforma política y económica a la vez, y juzgándola un error, Salinas acabó convenciéndose de que la reforma económica tenía que tener prioridad. La reforma política se podía posponer y, llegado el momento, sería un asunto de negociación. No cabe duda de que ésta es la razón de que Salinas apuntara a tener a su disposición la plena concentración del poder y de que descuidara y no lograra conseguir el acuerdo con los partidos opositores. La reforma económica no podía esperar y le era muy necesario todo el respaldo del gobierno. Los resultados fueron negativos, como era de suponer. Si hay algo que se ha criticado a menudo desde diferentes puntos de vista, es precisamente el aplazamiento reiterado y el eventual sacrificio de la necesaria reforma política. Era evidente que la reforma económica en las dimensiones en que fue concebida necesitaba como mínimo acuerdos básicos entre el gobierno y todos los partidos y otras fuerzas sociales implicadas. Algunas de las privatizaciones con más éxito hechas por el gobierno de Salinas, por ejemplo la del monopolio de teléfonos, descansaban en firmes acuerdos entre agentes del capital y del trabajo. Esto hubiera podido mostrarle la pertinencia de los acuerdos políticos para lograr una verdadera reforma económica, sobre todo si se situaba a México en la economía global.⁵⁵

Los tratos de Salinas con los partidos políticos fueron paradójicamente tortuosos y torpes. Salinas no perdonó nunca la supuesta humillación que Cárdenas le propinó en 1988. El llamado neocardenismo no hubiera representado casi ninguna amenaza para el sistema y menos aun cuando su dirigente optó por la franca confrontación con el gobierno. Nadie entendió nunca por qué Salinas decidió declarar la guerra abierta a esta corriente política que estaba a punto de convertirse en un partido político, conocido como el Partido de la Revolución Democrática (PRD). Es una de esas cosas que sólo se pueden explicar en términos psicológicos y que suelen caer fuera de un análisis político científico. Tanto Salinas como Cárdenas decidieron hacer de su disidencia una causa de guerra a muerte. Como es natural, el más débil de los dos, Cárdenas, tenía todo en su contra. Era incapaz de encontrar una solución política a la lucha en la que ya se había embarcado. Y fue un error que pagó muy caro. Por otra parte, Salinas no tenía mucho que perder, sino al contrario, mucho que ganar de esta lucha desigual. No obstante, lo controvertido no era la posición de ganador o de perdedor de Salinas, sino el "estilo" que adoptó para declarar la guerra al PRD. Todo buen político, en cualquier país excepto México, hubiera tratado de llegar a algún entendimiento para incluir a su enemigo principal en los intentos de llevar a cabo una política de consenso. Salinas nunca consideró siquiera esta opción. Al contrario, su idea central era usar cualquier medio que tuviera a su disposición para destruir a la persona que lo había humillado. Necesitaba un ajuste de cuentas. Que Salinas tenía todas las ventajas de su lado lo demuestra el hecho de que el propio Cárdenas y su partido empezaron a perder terreno y a ganar —con justa causa— la imagen de un partido violento y de confrontación, incapaz incluso de proyectar una plataforma programática mínima.⁵⁶

Pero Salinas se había guardado algunas cartas en la manga. Una de ellas, es sin ninguna duda la que le daba el campo de acción más amplio: la política pragmática y acomodaticia del Partido Acción Nacional (PAN). Panistas y perredistas son como dos

⁵⁵ Arnaldo Córdova, "El legado de Salinas", en *Revista Nexos*, junio 1997, pp. 39-47.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 40.

extremos opuestos e incapaces de llegar a una reconciliación, al menos en el campo ideológico. Pero por entonces sucedió que la nueva dirigencia del PAN ganada por Luis H. Álvarez consolidó aún más el triunfo del PAN en las elecciones estatales de Baja California y llevó a que éste se concibiera no como un partido de *oposición*, sino como un partido que estaba empezando a ejercer el poder. Álvarez llegó incluso a definir a su partido precisamente como un *partido gobernante*. Esto significaba en esencia que el PAN dejaba así de ser una *oposición* para convertirse en un partido *responsable* conjuntamente del hecho de que el país pudiera ser gobernado. Salinas captó al vuelo. Con un Congreso en el que su propio partido conservaba la mayoría, pero no lo suficientemente alta para imponer cambios constitucionales, su objetivo era hacer una alianza a corto plazo con el PAN para dar carpetazo a la reforma política y limitarse a hacer cambios registrados o de poca monta. Como no tenía la mayoría necesaria en la Cámara de Diputados para hacer cambios constitucionales, pasó los tres primeros años negociando con el PAN en secreto y haciendo las tan mencionadas concertaciones oprobiosas que provocaron que el PRI perdiera la gubernatura del estado de Guanajuato. Entretanto, Salinas siguió llevando a cabo su guerra personal contra el PRD todo lo lejos que se lo permitía su poder. Durante su sexenio murieron más de 300 perredistas sin que nunca se consiguiera averiguar quiénes fueron los asesinos. El PRD, severamente dirigido por Cárdenas, continuó en su línea de confrontación, perdiendo terreno en cada una de las elecciones en las que tenía que competir.

Lo mismo sucedió en el estado de Michoacán, donde el PRD representaba un gran poder y hubiera podido ganar las elecciones locales a gobernador del estado. Cuauhtémoc Cárdenas nunca estuvo de acuerdo en resolver el punto de ruptura con el gobierno de Salinas a través de acuerdos que pudieran implicar —al estilo del PAN, según él— un reconocimiento del gobierno salinista. El resultado fue que en Michoacán, su plaza más fuerte en el país, el PRD fue arrollado en sus luchas electorales y, en definitiva, cruelmente derrotado. Ésta fue la manera en que Salinas siempre trató de golpear al PRD: presentándolo como el partido de la violencia y el desorden, pero sobre todo como el partido opuesto a un orden basado en la paz y el consenso entre todas las fuerzas políticas. Era mentira, pero funcionó a las mil maravillas.

La relación entre el gobierno de Salinas y los partidos políticos, incluido el PRI, terminó por provocar una perversión en la política nacional. Pronto se volvió una costumbre abordar los problemas desde posiciones de fuerza, y no sólo del lado del gobierno. Ni una sola decisión fundamental se discutía públicamente. Con mucha frecuencia, hasta los colaboradores más cercanos de Salinas ignoraban las decisiones que el presidente estaba a punto de tomar. De todos modos, Salinas empezó a exigir obediencia sin más. Es un hecho que varios asuntos fueron decididos entre él y su asesor más próximo, José Córdoba Montoya. Sin embargo, el propio Córdoba estaba en la inopia sobre otras decisiones hasta el grado de ignorarlas cuando los medios de comunicación las hacían públicas. Hasta donde podemos ver, Salinas usó la concentración personal de poder como una herramienta para combatir la imagen de ilegitimidad heredada de 1988. Después de un gran triunfo priista en 1991 (que se consideró una recuperación del PRI, con un total sorprendente y favorable de casi los dos tercios de los votos, como en los buenos tiempos, debido principalmente a la llamada *ingeniería electoral* concebida por Luis Donald

Colosio), esta visión de concentración de poder se convirtió en una verdadera obsesión y fue en lo sucesivo el verdadero objetivo de la acción gobernante de Salinas.⁵⁷

Con una desahogada mayoría en el Congreso, se introdujo una asombrosa cascada de reformas legales e institucionales. La mayoría de estas reformas tenía la intención de dar nuevos poderes y facilidades al presidente. El rostro del Estado que había nacido de la Revolución Mexicana había cambiado mucho. Una vez más, por supuesto, se extendió un certificado de defunción a la Revolución Mexicana y todo el mundo empezó a pensar que, en efecto, el régimen había roto por completo sus vínculos con su pasado nacionalista y populista. Un pensamiento casi inocuo del entonces gobernador de Zacatecas, Genaro Borrego Estrada, en un discurso en el que dijo que la verdadera ideología del Estado mexicano era el *liberalismo social* (expresión tomada de Jesús Reyes Heróles, con la que tenía intención de indicar el carácter progresista y progresivo del liberalismo mexicano del siglo XIX), provocó que Salinas empezara de repente a redefinir su política modernizadora y globalizadora y a emplear una expresión que, al mismo tiempo, podía acentuar sus vínculos con un pasado innegable y con los grandes cambios que tenía intención de llevar a cabo. Las reformas constitucionales que se realizaron después de 1991 trastornaron a la opinión pública mexicana. Una fue el reconocimiento constitucional de la Iglesia y el otorgamiento de un voto activo (pero no pasivo) al clero. Otra, referida al sagrado Artículo 27, la que permitía a los ejidatarios vender sus parcelas (las tierras que la legislación revolucionaria les había dado con el transcurso del tiempo).

Se puede decir que, después de 1991, Salinas se permitió gobernar como creyó conveniente. Nunca antes un presidente mexicano había sido capaz de tomar tantas y tan graves decisiones. En política exterior, la faz del Estado mexicano también cambió. En este sentido, su política era diferente: las buenas relaciones con la potencia mayor del mundo no tenían que estar basadas en sospechas. Además de estar vinculado con Estado Unidos, México podía encontrar ventajas en ello, sobre todo en el campo económico. La clave era atraer capital al país y crear una buena imagen de un "mercado emergente", como los "tigres" del sudeste asiático. Toda su política exterior e interior estaba determinada por el objetivo de llegar a la firma del TLC, objetivo que explica el ocultamiento de la información respecto a la existencia de movimientos guerrilleros en Chiapas, de los que se sabía desde mayo de 1993. Cuando el primero de enero de 1994 las guerrillas hicieron su aparición, no cabe duda de que Salinas debió sentir que se agarraba de un clavo ardiendo. Y tenía más de una razón para creerlo.

Al margen de esto, Salinas hizo un buen negocio con las privatizaciones. En primer lugar, a diferencia de De la Madrid que privatizó sin ton ni son y que sólo pretendía deshacerse del mayor número posible de empresas públicas, Salinas en general puso en forma a las empresas y después las vendió por tres o cuatro veces su valor contable. Salinas hizo lo mismo con los bancos y otras empresas públicas en venta. No creo que se equivocara en esto. El capital extranjero se abalanzó a México atraído por una buena oportunidad de inversión. Además, el gobierno quería que la Bolsa Mexicana de Valores, con sus altas tasas de rendimiento, atrajera nuevo capital. Todo funcionó a la perfección durante los cinco primeros años de gobierno. Nunca antes habían estado tan interesados en México tantos inversionistas de todo el mundo, sobre todo de los Estados Unidos. Esto

⁵⁷ *Ibidem*, p. 41.

provocó que la imagen personal de Salinas ganara una reputación internacional muy buena. Los pactos antiinflacionarios (acuerdos forzados por el gobierno entre éste y las otras organizaciones corporativas de patrones, trabajadores, propietarios rurales y sindicatos agrarios, dirigidos a contener los precios y los salarios), que inauguró De la Madrid en 1987, eran herramientas para superar la inflación y mantener la estabilidad de la moneda. En 1994, México tuvo una increíble tasa de inflación de 7%. No había duda de que la política económica de Salinas era exitosa. Al menos por un rato muy breve.⁵⁸

En estas condiciones, Salinas empezó a cabildear (y gastó millones y millones de dólares en ello) la firma de un Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

Atraer capital de cualquier manera (en inversión directa o en cartera) y exportar era una especie de clave para el futuro del país en opinión del presidente mexicano. Salinas estaba muy impactado por las grandes fortunas acumuladas de la noche a la mañana por varios magnates del sudeste asiático —sobre todo los chinos de Taiwán y Hong Kong—, que entonces estaban invirtiendo cantidades increíbles de dinero en la China comunista. De modo que Salinas pensó que era importante crear grupos empresariales lo suficientemente fuertes como para competir con los extranjeros. Cuando trató de explicar por qué durante su gobierno 24 magnates mexicanos se contaban entre los más ricos del mundo en la lista de la revista *Forbes* de 1993, el presidente mexicano dijo en su 5º Informe de Gobierno que, para poder competir en el mundo globalizado, en México se necesitaban grandes grupos empresariales. Las privatizaciones constituían un negocio excelente para el gobierno, pero resultaban aún mejores para los privilegiados empresarios privados que tenían que estar en la cumbre del desarrollo económico de México y que, de acuerdo con la estrategia económica de Salinas, eran la punta de lanza del progreso de la economía mexicana en la competencia por los mercados globales. En 1993, a México sólo le ganaban en número de multimillonarios Estados Unidos, Japón y Alemania, en este orden. Nadie podía creerlo.

Todo se fue a pique cuando el plan era casi impecable. En un país en crisis permanente (si podemos hablar así, porque normalmente las crisis son temporales o, en caso contrario, no son crisis y se convierten en un disparate), la riqueza es manifiesta cuando millones de seres humanos están sumidos en una pobreza extrema y horrible. Este fue el costo de las reformas económicas salinistas. Los mexicanos más pobres se duplicaron o hasta se triplicaron, constituyendo una gran proporción de la población. El hecho es que nadie sabe cuántos son, incluso con datos oficiales. Los llamados miserables, los “más pobres de los pobres”, se vuelven masas visibles a la luz del día. Esto era obvio. Ni siquiera las estadísticas oficiales podían negar el hecho. De más de 90 millones de mexicanos en 1993, casi la mitad eran “pobres” o miserables (“extremadamente pobres”). Nacional e internacionalmente, el próximo acceso de México al Primer Mundo fue aplaudido. Era una ilusión y, peor aún, un vil engaño. Si se puede hablar de “capitalismo salvaje”, México lo experimentó en toda su extensión, aún más que los duros tiempos que se vivieron después de la Revolución. Nunca antes había sido tan profundo el abismo entre ricos y pobres. La inauguración de México como un país del Primer Mundo parecía en aquel momento un desafío a todo sentido común. Los tigres asiáticos empezaron así, pero muy pronto fueron capaces de poner en práctica políticas para la redistribución del ingreso. Esto garantizó el

⁵⁸ *Ibidem*, pp. 42-43.

éxito que tuvieron. Salinas nunca supo cómo hacerlo y su periodo de gobierno terminó con las más terribles desigualdades sociales que México haya tenido. El desarrollo basado en la miseria no puede ser en ninguna circunstancia una buena política. La disminución de los ingresos de la gente es aterradora. En quince años, los mexicanos han perdido casi 60% de sus ingresos. Un país no puede conseguir el desarrollo sobre esta base, menos aún uno del Primer Mundo. Nadie puede pensar plácidamente que es factible seguir esta senda sin una explosión destructiva del volcán. Parece que Salinas no estaba dispuesto a enfrentar ese peligro y ahora, no sin dificultad, está pagando más de lo que merece. No se puede seguir pateando a los pobres sin que haya consecuencias.

Salinas tenía una inclinación natural al autoritarismo y a la concentración del poder, no sólo porque le atraía —aunque sin duda así era— sino porque la inercia del ejercicio del poder también le arrastraba a ello. Con todos sus alucinantes acontecimientos, 1994 mostró que las tendencias naturales en el ejercicio del poder estaban al borde del abismo. El gobierno autoritario ya no era capaz de resolver los problemas del país. No obstante, los gobernantes no conocían otra manera de gobernar que la autoritaria.⁵⁹

Al concentrar su poder, Salinas desgastó aún más la muy limitada capacidad del Estado mexicano de ser gobernado autoritariamente. Toda la constelación de intereses dentro del PRI empezó a dividirse y a luchar internamente. No fue porque esos intereses de repente sintieran algún tipo de enemistad entre ellos, sino porque el poder autoritario mismo empezó a fracturarlos y a ponerlos en confrontación unos con otros, sin un punto seguro de referencia desde el que pudieran resolver sus diferencias, como lo habían hecho en el pasado. Los peores conflictos que el sistema político mexicano ha tenido que enfrentar en los últimos años son los que surgen del partido gobernante, y no simplemente los conflictos normales entre fuerzas que se contrarrestan y que el gobierno suele ganar. Estos conflictos se han de resolver en cambio a través de las revueltas más destructivas y violentas que se pueda imaginar.

1994 fue el año en el que empezó a cavarse la tumba de la Presidencia autoritaria. Y no fue sólo porque estalló la lucha en Chiapas el primero de enero, sino porque 1994 empezó como un año en el que los grupos del gobierno —desintegrados, resentidos, amenazados por decisiones que no sentían que fueran suyas y careciendo de cualquier sentido de disciplina interna— empezaron a pelear entre ellos, ignorando a la autoridad presidencial. La forma autoritaria de gobierno, heredada de la Revolución Mexicana, había agotado sus posibilidades. La prueba más clara eran las mutilaciones criminales internas, aún más que los estallidos de la guerrilla o que la provocación de los partidos de oposición. Es muy probable que nunca sepamos quién tramó el asesinato de Colosio y después el de José Francisco Ruiz Massieu. Nadie cree que fuera obra de los partidos políticos de oposición ni de las guerrillas. La maquinación y la ejecución de estos asesinatos sólo podían provenir de adentro. Aparte, claro está, de los narcotraficantes que se han establecido en México y que no son ajenos a los círculos más próximos al poder. Alguien, dentro de los pasillos del poder, decidió la eliminación de Colosio y Ruiz Massieu. La explicación parece obvia: sus posiciones políticas. Lo que nunca sabremos es quién lo decidió en realidad. Paradójicamente, después del primero de enero Salinas siguió controlando al país, pero no a los grupos asociados con su poder. Y hasta encontramos razones suficientes para pensar

⁵⁹ *Ibidem*, pp. 44-45.

que otra tragedia se planeó y llevó a cabo aquel año o, si se quiere, un poco antes: la disolución y la lucha a muerte entre los grupos relacionados con el ejercicio del poder.

Junto con la situación política, la situación económica de México, como sucede siempre, se volvió confusa e insegura. La mejor prueba del fracaso de la concentración del poder en manos de Salinas fue la manera en que se comportó la economía en 1994. El TLC no produjo resultados inmediatos, al menos ninguno manifiesto. Las guerrillas en Chiapas asustaron a todos. A veces incluso una sola declaración de su dirigente o alguna acción del movimiento guerrillero era suficiente para detonar desastres económicos. Era un país pobre con antiguos problemas sociales sin resolver y todavía sobresalientes. Pronasol y Procampo fueron sólo manipulaciones, bastante inadecuadas para las necesidades reales de la gente. Nunca funcionaron como promotoras del desarrollo. Lo peor de todo era que a veces se aplicaban injustamente y cuando había un proceso electoral en puerta. El dinero invertido en estos programas era mínimo.

Es cierto, 1994 fue un desastre, el año en que las consecuencias de los hechos se hicieron manifiestas. Fue un año de arreglo de cuentas en el que los grupos gobernantes ya no pudieron seguir evitando pagar sus deudas vencidas. Pero hay un hecho que capta nuestra atención: la rápida disolución del equipo de gobierno que había sido reunido desde la Presidencia de De la Madrid bajo el liderazgo de Salinas de Gortari. Esto fue fatal para el sistema político mexicano.

Los desastres que siguieron fueron de nuevo prueba evidente de que el sistema había dejado de funcionar y de que era necesario cambiarlo de raíz. Pero el presidente nunca estuvo dispuesto a aceptarlo. Estaba muy ocupado tratando de salvar su propia imagen como ejemplo de gobernante de fines del siglo XX. Al parecer el presidente, veía el asesinato de Colosio como un acontecimiento aislado, mientras que para el resto de la gente estaba claro que fue una acción criminal que no tenía vuelta de hoja. El grupo gobernante había dejado de ser un grupo. Era un campo de batalla. Los partidos de oposición (incluido el PRD) y las guerrillas en Chiapas ya no tenían prioridad. No dejaron de ser un problema, pero ya no eran el problema principal. Todas las desventuras de Salinas se generaron dentro de su propio equipo gobernante y de su partido.

Camacho cumplió muy bien su papel en el conflicto de Chiapas. Consiguió que se llegara a acuerdos sustanciales con las guerrillas que ni siquiera ellas esperaban. Salinas no hizo nada por apoyar esos acuerdos y mucho menos para que se pusieran en práctica. Simplemente aprovechó la situación para deshacerse de Camacho de una vez por todas. Así no se puede gobernar un país. Todos los esfuerzos de Salinas (y he de señalar que no eran sólo sus propias decisiones, sino el resultado de acuerdos tomados con los grupos dominantes) se centraban en ganar las elecciones de 1994 sin importar cómo. Después del asesinato de Colosio no había mucho de donde escoger. Zedillo era la última carta de Salinas. La selección del candidato que se había vuelto a barajar no era para nada un problema. El problema era hacer que ganara a toda costa. Zedillo ganó con casi el mismo porcentaje de los votos que Salinas había obtenido en 1988. Lo que antes había parecido un desastre, en 1994 funcionó a la perfección. Así actúa el destino. Pero no es éste el hecho más pertinente, sino que Salinas apostó todo en el juego de ganar las elecciones. Es evidente que nunca ha habido elecciones más limpias que las de 1994, aunque no fueron todo lo limpias que se hubiera deseado. Pero Salinas había apostado todo, incluida la política económica.

Cuando a mediados de 1994 el Banco Mundial le indicó que tenía que devaluar la moneda, Salinas no escuchó. La economía no funcionaba bien. Los problemas sociales iban en aumento, sobre todo después del estallido de la guerrilla. El presidente no hizo nada. Parece que su principal objetivo era ganar las elecciones y asegurar, desde su punto de vista, la última oportunidad de continuidad de su sexenio. Perdió también en esto. A diferencia de presidentes anteriores, Salinas no supo cómo guardar la distancia respecto a su sucesor, lo que le causó problemas que acabaron en desastres de los que ahora todos le hacen responsable. Terminó como el único presidente, desde la presidencia de Echeverría, que nunca devaluó la moneda. No obstante, significó una de las peores catástrofes de los últimos veinte años. Zedillo, su sucesor, tuvo que pagar la cuenta. Sin embargo, para entonces, Salinas era visto por todos como el verdadero villano de la historia.

En seis años de gobierno salinista, el cambio de proyecto nacional, la construcción de nuevas alianzas de poder y la modificación del rumbo nacional han tenido como punto inicial la necesidad de redinamizar las posibilidades de la república, aunque por un cambio diferente al histórico. Pero como en el pasado, el salinismo se convirtió en un nudo histórico porque con su proyecto “las instituciones políticas (dejaron) de funcionar dentro de sus propósitos de dominación y dirección políticas”, y porque la clase política salinista “(perdió) la capacidad de hacer uso de las instituciones políticas”.

El proyecto salinista estaba definido, pero caminó con dos piernas débiles: careció de consenso nacional y no tuvo base social. A ello se agregaron los intereses de nuevos grupos aliados del salinismo —Iglesia, los Estados Unidos, empresarios, tratado comercial, Pronasol y élite burocrática—, que no pudieron meterse en las estructuras del Estado. Para recuperar el uso de las instituciones políticas tradicionales y fortalecer el proyecto salinista, salieron las candidaturas de Colosio y de Zedillo, el primero, formado en el aparato priista de partido, y el segundo, esculpido en la burocracia financiera neoliberal.⁶⁰

Los principales problemas del nudo histórico del salinismo son, paradójicamente, Salinas y su grupo de interés. El protagonismo del primero y la falta de formación política del segundo, llevaron al salinismo al aislamiento y enredaron el funcionamiento de la república. Salinas cambió el sentido del Estado, modificó al PRI, enterró a la Revolución mexicana, conculcó la constitución y cambió el proyecto nacional, pero el presidencialismo de un solo hombre creó un nuevo nudo histórico y llevó a Zedillo a un dilema: ser el Alejandro Magno o padecer una presidencia limitada.

Los espacios de movilidad de Zedillo están reducidos desde el principio. El problema básico de la propuesta salinista, a partir de los estudios camachistas sobre feudos de poder y nudos históricos, fue la ausencia de una reforma política. “Salinas se quedó en la toma del poder sin rumbo político. La reforma democrática le daría movilidad a su proyecto, pero siempre le tuvo miedo. Por eso, uno de los problemas del país es el nudo histórico del salinismo”.⁶¹

El año de 1994 no comenzó el primero de enero con el levantamiento zapatista en Chiapas. En realidad, arrancó diez años antes, en 1983, con la avalancha de triunfos panistas en los estados del norte del país. Cuando el presidente Miguel De la Madrid —un

⁶⁰ *Ibidem*, pp. 46-47.

⁶¹ Ramírez, *op. cit.*, p. 156.

oscuro tecnócrata que nunca entendió la política— quiso jugar limpio, dejó que los procesos electorales municipales fueran realmente libres. Y ahí se midió, con la apabullante derrota de los candidatos del PRI, la profundidad de la descomposición del aparato priista, pieza clave del sistema político mexicano. Desde entonces a 1994, México vivió el decenio de la demolición política de la república.

La gran ola mexicana por la democracia comenzó en el norte, con los triunfos municipales panistas, y terminó su ciclo básico en el Sur con el levantamiento zapatista en Chiapas y su agenda nacional por la democracia”.⁶²

“Durante el primer año de gobierno del presidente Zedillo,⁶³ dominó la incertidumbre, una turbada credibilidad en sus decisiones y el temor a la pérdida de la estabilidad tradicional. Se terminó, incluso, el hecho de que ni siquiera pudiera mantenerse la gobernabilidad operativa.

El gobierno padeció las dudas de diversos sectores sobre su permanencia, la expectativa de muchos actores de un cambio en el mando y el reto de presencias protagónicas —con pretensiones de liderazgo alternativo—, remanentes de la contienda por la sucesión presidencial.

La situación ha sido caracterizada por analistas, militantes y activistas de distintas posiciones como de vacío político. Más concretamente, de vacío de liderazgo.

Tres circunstancias coincidentes determinaron los nuevos rasgos del acontecer político: el estilo de conducción del presidente Zedillo (la crisis terminal del presidencialismo omnimodo); el agotamiento de los mecanismos y prácticas del sistema político mexicano (reforma del régimen) y, por último, la redefinición del modelo económico y sus sustentos sociales (el contrato y las bases sociales del Estado).

El sistema atraviesa por una transformación en la que conviven conflictivamente la descomposición de prácticas y organizaciones tradicionales con otras recién gestadas que apenas se consolidan y fortalecen. La situación, por ello, está dominada por la coexistencia de la innovación con la incertidumbre. Más aún, no sólo estamos en presencia de una zona general de esta naturaleza sino, como trato de demostrar más adelante, son, por lo menos, cuatro las zonas, a un tiempo de innovación e incertidumbre, en las que se viene desenvolviendo el acontecer político nacional.

Durante el primer año del gobierno las decisiones políticas no siempre fueron afortunadas, ciertamente, y, con frecuencia, propiciaron desconcierto e inquietud. La conducción zedillista no ha correspondido a las formas tradicionales del presidencialismo, y ese solo hecho ha determinado que sea interpretada, exclusiva y casi sumariamente, como manifestación de inexperiencia y falta de oficio. Asimismo, el propio presidente no ha intentado adecuarse a esas formas, y esto se ha considerado como un rechazo, neoliberalizante y tecnocrático, a la política, y no como voluntad de reforma, por lo pronto, de los hábitos de gobierno.

Las principales oposiciones, PAN y PRD tampoco se pudieron ajustar a los rasgos de un nuevo estilo y, aunque se han beneficiado del llamado vacío de liderazgo, poco han hecho para impulsar la reforma del sistema político. En vez de potenciar la disposición

⁶² *Ibidem*, p. 329.

⁶³ Villa, *op. cit.*, pp. 142-143.

presidencial al cambio, han preferido sacar ventajas a corto plazo de las debilidades de la Secretaría de Gobernación y del PRI.

El mayor beneficiario, que ha sido el Partido Acción Nacional, se ha solazado con los rendimientos electorales que la situación le ha dado, pero sin desistir del método de protesta electoral de vocación concertacionadora. Casi diría que la gestión de Castillo Peraza no pudo superar este condicionamiento, nacido de la relación con el gobierno de Salinas de Gortari.

Más pobre aún ha sido el papel del PAN como copartícipe del Ejecutivo. El procurador panista de inmediato sometió su actuación a los intereses de su partido. En muy poco ha incidido en la Procuraduría el peso y autoridad moral del PAN para hacer avanzar los cambios de fondo. Por el contrario, buena parte del esfuerzo se le ha ido a Lozano Gracia en llevar a juicio al sistema y denunciar —con métodos bastante tradicionales, por cierto— al PRI.

La de mayor importancia es el lento y contradictorio agotamiento del presidencialismo omnímodo. Agotamiento que, si hubiera sido constante y no alternado con periodos de recuperación, ya hubiera acabado con él, con sus prácticas y sus recursos tradicionales.

Durante los tres últimos sexenios, el presidencialismo ha tenido espectaculares recuperaciones. La última, evidente, durante el sexenio de Salinas de Gortari. Ello dio lugar a que la voluntad y la exigencia de reforma institucional se pospusieran en beneficio de la ilusión con el "liderazgo magnificante".

El costo mayor para la Nación y específicamente para la institución presidencial ya no sólo radica en el padecimiento, sino en las recuperaciones y las cada vez más penosas recaídas. La confusión que resulta de esto es tal, que la tarea de reforma se ha hecho extraordinariamente complicada.⁶⁴

La decisión de Zedillo es buscar otros recursos y olvidarse del entrenamiento en los ya decadentes y obsoletos. El problema es que esta búsqueda dominó el primer año de gobierno y de ahí que la inseguridad y la confusión se impusieran.

La causa principal de la desconfianza se gestó en el ánimo de avanzar hacia un nuevo estilo de dirección presidencial. El solo intento conlleva ensayos y errores, aproximaciones sucesivas, para llegar a la formación de nuevas prácticas y hábitos, pues no se puede contar con un manual general de procedimientos. Se produjo, entonces, un efecto difícil de controlar: los diversos interlocutores, tanto los afines como los opositores, se quedaron sin código para interpretar las nuevas formas.

Unos y otros desconfían de cualquier signo que no se pliegue a sus viejos esquemas o que no se ajuste a sus nuevas exigencias. Se insiste en que el presidente está engañando —no es cierto que busca el apego a las leyes—, o bien se considera su convicción fruto de la ingenuidad y el amateurismo. En cualquier caso, se le reprocha no ejercer el liderazgo, sin que nadie tenga claro, todavía, las nuevas reglas y maneras que deban sustituir al estilo arcaico del presidencialismo omnímodo.

Estas contradicciones —nacidas del proceso de reforma del liderazgo y de su conjunción con los distintos niveles de la crisis institucional— en buena medida dieron lugar a la penosa gobernabilidad de este primer año. Se han producido así lo que he

⁶⁴ *Ibidem*, pp. 142-146.

llamado zonas de innovación e incertidumbre de la gobernabilidad, que a mi juicio son cuatro las principales.

La primera zona de innovación-incertidumbre fue producto de las circunstancias en las que Zedillo llegó a la candidatura. Específicamente, de la inexistencia de relaciones con la clase política tradicional, así como de la falta de una constelación de sujetos aptos para servir de recambio de aquélla. Esto se manifestó, incluso, en la integración de un insípido equipo de gobierno.

La segunda, a medio paso entre lo contextual y la orientación personal, ha sido la dependencia de grupos cerrados de toma de decisiones; con una formación monotónica en la academia norteamericana y una intención "enmendadora", dominada por la reacción antisistema, más que por un modelo viable de reforma institucional. De esta manera, su visión de la realidad política del país resulta deformada y poco eficientes las medidas que diseñan.

No digo que quienes toman las decisiones no tengan un modelo de economía y política, digo que es sólo normativo y valorativamente derivado de la experiencia norteamericana y, sobre todo, de la versión académica de ésta. En otras palabras, corregir la economía mexicana, para que opere como un buen mercado; enmendar la política nacional, para que se comporte de acuerdo con el buen republicanismo norteamericano.

El rígido modelo de quienes se pueden identificar como zedillistas, les ha funcionado como contrapeso a las prácticas y malos hábitos del sistema, pero les ha impedido al mismo tiempo encontrar salidas más flexibles y adecuadas. Sus soluciones, que si bien tienen la virtud de no retornar a lo arcaico, con frecuencia se han quedado en ensayos y en recurrentes frustraciones. Adicionalmente, ha exacerbado la minipolítica entre grupos. Esto si se ha revertido contra el presidente, pues se opone a la intención democratizadora y de apertura del juego político, que se entiende es un objetivo principal de Ernesto Zedillo. Esta zona ha restringido las posibilidades de la reforma.⁶⁵

La tercera zona de innovación e incertidumbre resulta del paradigma político del presidente y más específicamente de su instrumentación. Es muy claro que el paradigma zedillista responde a la convicción y voluntad de consolidar el Estado de derecho y una ética de la función pública. Sin embargo, estos propósitos superiores se han topado con un límite: la extremada reserva del presidente.

Esta proclividad, que reduce la amplitud del juego político, ha puesto al presidente al frente de todas las batallas y a su vez ha aumentado la imagen de debilidad. Si el motor de la orientación es una preocupación ética —lo que en sí mismo es muy meritorio—, sin embargo, como criterio rector resulta insuficiente y agobiador. El gobernante se echa encima una abrumadora tarea de sobrevigilancia.

Se produce así la conducción que se tradujo en un vacío, éste sí sistémico, pues ésta no puede consolidar las necesarias coaliciones que den sustento al gobierno. Las alianzas sólo se han intentado con microfuerzas, probadas como partícipes del rigorismo, nacidas del contorno. Se han estabilizado así núcleos de convencidos de la misma doctrina, pero no representaciones de intereses concretos.

El problema está en que las coaliciones de poder efectivas se establecen sobre bases de interés y no sobre la concepción teórica del proyecto. El líder es quien debe cuidar que las

⁶⁵ *Ibidem*, pp. 140-147.

alianzas no rompan los marcos del paradigma, pero no se puede esperar que otros intereses —que son reales e independientes de la voluntad del gobierno— se afilien incondicionalmente a su paradigma.

Este delicado equilibrio pone a prueba el oficio, la voluntad, el compromiso y la habilidad del dirigente para conciliar y conjugar intereses en el marco de un paradigma de propósitos superiores como el de Zedillo, integrado por la ética de la persona, y del desempeño, predominio de la ley y amplitud del juego democrático.

La difícil y peculiar conjunción de los principios rectores del paradigma con el contexto político, al inaugurarse el gobierno de Zedillo, impuso altos costos a sus principales decisiones en materia política durante su primer año. Me refiero, sobre todo, a dos que tuvieron un propósito ético-reformador: la designación del secretario de Gobernación y la llamada “sana distancia” con el PRI.

Es indiscutible que la clave de la reconstitución del tejido político, de la formación de coaliciones y de los nuevos equilibrios dependen, sobre todo en el primer año de gobierno, de la adecuada operación en las dos zonas políticas cruciales: Gobernación y el Partido. Fallando éstas, el presidente se quedó como líder con precarias bases políticas y gubernamentales de operación. En ese momento, la situación de incertidumbre tenía que aparecer. Todo pasó a depender de la serenidad, habilidad y destreza personal del presidente. De ahí al círculo vicioso confianza-des crédito, sólo quedaba un paso.

La cuarta zona de innovación e incertidumbre es producto de la descomposición del viejo sistema y de los inevitables efectos morbosos de lo que propiamente está siendo una transición institucional (es decir, dentro de las instituciones): explosión de ánimos e intenciones democratizadoras; dispersión de organizaciones y agregados colectivos tradicionales; proliferación de microfuerzas; desconfianza en el líder institucional y entusiasmo por el liderazgo constestatorio e innovador, y la inevitable lentitud de respuesta de las organizaciones.

Agregaría de paso que, en contrapartida, el vacío institucional y el vacío de mecanismo de operación que sobrevaloran al hombre, al dirigente institucional, también sobrevaloran a los individuos opositores por encima de organizaciones y partidos, así como a las microfuerzas.

Por lo pronto, esta zona de innovación e incertidumbre ha producido dos grandes males de la política mexicana actual: la pulverización de fuerzas —virulentas e hiperactivas— y la tentación del líder providencial, de quien se espera que las unifique frente al poder, o desde el poder”.⁶⁶

Los cambios y acontecimientos políticos que ha experimentado el país son tantos,⁶⁷ que por los límites de espacio sólo me referiré a dos que impactan el desarrollo y los resultados del Partido Acción Nacional: la Reforma electoral y las elecciones del 6 de julio de este año.

Los últimos años en México pueden definirse como los de la construcción de un sistema de partidos digno de ese nombre y del tránsito de elecciones sin competencia a

⁶⁶ *Ibidem*, pp. 147-149.

⁶⁷ Producto de estos acontecimientos ha habido un auge editorial en libros de política mexicana. Para revisar estos últimos años, están los anuncios políticos que ha publicado el IMEP y Océano, los más destacados son: *Los límites rotos*, *El año del vacío* y *La República de Babel*.

elecciones cada vez más disputadas. Esos elementos están modificando las coordenadas del quehacer político y el carácter mismo del sistema político.

Durante largas décadas vivimos en un sistema (cuasi) monopartidista que daba lugar a elecciones más bien rituales donde ganadores y perdedores estaban predeterminados. No obstante, de manera paulatina pero sistemática, en los últimos años se han robustecido o han surgido nuevos partidos que han logrado implantarse, erosionando el monopolio de la representación política que desde 1929 ejerció el partido oficial (primero como Partido Nacional Revolucionario, PNR, luego como Partido de la Revolución Mexicana, PRM, y como Partido Revolucionario Institucional, PRI) lo que a su vez está modificando la significación misma del momento electoral.

Esa dinámica de elecciones cada vez más competidas tiende a acrecentar la centralidad de los partidos políticos, y partidos cada vez más arraigados tienden a convertir las elecciones en momentos cruciales del quehacer político. De tal suerte que la mecánica partidos-elecciones tiende a fortalecerse mutuamente.

En México siempre han existido dudas sobre las elecciones y sus resultados. A lo largo de este siglo han prevalecido reformas electorales como la de 1977 y otras que avanzaron en crear condiciones más equitativas y creíbles para el desarrollo de las elecciones.

Desde sus inicios como presidente de la República, Ernesto Zedillo prometió una reforma política y después de largas negociaciones con líderes de los partidos políticos se le exigió que cumpliera con una parte de esa reforma, la reforma electoral de 1996.

Esta reforma incluye modificaciones a la Constitución y al COFIPE. Entre las principales están:

- La salida del gobierno de la organización de las elecciones.
- Los miembros del consejo general deben ser electos por las dos terceras partes de los Diputados presentes en la Cámara.
- Los directores de la junta general ejecutiva (de máxima autoridad operativas) son nombrados por las 2/3 partes de los votos de los miembros del consejo general.
- Se establece que la afiliación de los ciudadanos a los partidos debe ser libre e individual.
- Los partidos deben permitir auditorías a sus finanzas.

En el tema financiero (en el cual no hubo acuerdo final de todos los partidos y el PRI, uso su mayoría para aprobarlo). Este deberá prevalecer más el público sobre el privado.

Se hace más equitativo el acceso a los medios de comunicación, se integra el TRIFE al Poder Judicial de la Federación, se estableció la elección directa del Jefe de Gobierno del Distrito Federal.⁶⁸

Según Yuri Servalob:⁶⁹

Los factores que influyeron en los resultados de las elecciones federales del 97 fueron:

⁶⁸ Ricardo Becerra, Pedro Salazar y José Wondenberg, "La Reforma electoral de 1996", México, D.F.: FCE, 1997, pp. 221-228.

⁶⁹ "La Crisis", *Semanario Político*, 12 de Julio de 1997, pp. 16-21.

- Las elecciones más democráticas celebradas en México desde 1910. Para el presidente Ernesto Zedillo se trató de una “fiesta democrática”. Los comicios menos fraudulentos de la historia de México y con los resultados más creíbles.
- Alta participación. La sociedad salió a votar como nunca. Ahora sí creyó en el proceso, en las reglas y en la posibilidad de un cambio.
- Alta competencia. Ya no hubo un partido hegemónico que gana “de todas todas y si no arrebatata”. Hoy existen tres grandes fuerzas: PAN, PRI y PRD, y una cuarta fuerza emergente, el Partido Verde Ecologista de México (PVEM).
- Todos los partidos aceptaron las reglas del juego y los resultados. Esto es algo inusual en México, donde teníamos resultados electorales increíbles.
- Un presidente de la República que felicita a su principal opositor político, Cuauhtémoc Cárdenas. Un Ejecutivo que el día anterior a la elección envió un mensaje como jefe de Estado y ya no como jefe de gobierno o de partido.
- Elección tranquila, pacífica, transparente, donde el único incidente fue la quema de 80 casillas en Chiapas por los guerrilleros del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). De las 104 mil 716 casillas sólo se presentaron irregularidades en 34. El otro incidente fue la información que difundió la empresa Infosel y por lo cual será sancionada por el Instituto Federal Electoral (IFE).
- Los grandes ganadores del proceso fueron el PRD y la sorpresa del PVEM, que desplazó del cuarto lugar al Partido del Trabajo con 1.3 millones de votos. Los grandes perdedores: Zedillo y el PRI. El PAN permaneció sin cambio. El PRI bajó su votación de 16.8 millones a menos de 12 millones; es decir, perdió casi 5 millones de votos. El PAN obtuvo una votación cercana a los 9 millones. El PRD la subió de 5.6 millones a más de 8 millones; es decir, ganó 2.5 millones de votos.
- De esta elección sobrevivirán cinco de los ocho partidos políticos: PRI, PAN, PRD, PVEM y PT. Pierden su registro los partidos Popular Socialista, Demócrata Mexicano y Cardenista.
- Se consolida el partidismo en los niveles municipal y estatal, y tendremos un tripartidismo virtual a nivel federal, ya que la Cámara de Diputados se divide en tres fuerzas.
- La voluntad democrática del presidente Zedillo, que quería elecciones sin conflictos. Su “sana distancia” con el PRI, de la cual luego se retractó. Quizá, como dijo Porfirio Muñoz Ledo, no supo lo que hizo, pero cuando quiso rectificar fue demasiado tarde. En los primeros dos años de su gobierno, Zedillo despreció la política y ahora la política le cobra la factura.

- La recuperación económica llegó (demasiado poco y demasiado tarde). La popularidad de Zedillo subió en las últimas semanas, pero ésta no se permeó hacia el PRI. Fue un error que se pusiera al frente de la campaña de su partido. Eso desconcertó al electorado: verlo como un jefe de partido más que como un jefe de Estado.
- La muerte de Fidel Velázquez, el “máximo líder obrero” que tuvo el país durante 59 años.
- El miedo del PRI de expulsar al ex presidente Carlos Salinas, el hombre más desprestigiado del sistema político, a pesar de las críticas del candidato Alfredo del Mazo y del enfrentamiento que sostuvo con el dirigente priísta Humberto Roque Villanueva.
- La reforma político-electoral de 1997, que trajo un IFE más autónomo e independiente del gobierno, nuevas reglas del juego aceptadas por todas las fuerzas (por ejemplo, en cuestiones críticas, como el financiamiento de los partidos o el acceso a los medios de comunicación), y por primera vez en la historia elecciones de jefe de gobierno del Distrito Federal. Son las primeras que no organiza el gobierno.
- Ése fue un triunfo de los ciudadanos (400 mil que participaron como funcionarios electorales) y de la sociedad en su conjunto.
- El impacto de la XVII Asamblea del PRI, donde la militancia le dio una especie de “golpe virtual” a Zedillo y le dijo que no reunía los tres requisitos para ser presidente: haber ocupado un cargo de elección popular; haber ocupado un puesto de dirigente en el partido, y tener más de diez años de militancia. Además le impuso “candados” para la sucesión, con lo cual le quitó la mayor atribución de poder que tenía el Ejecutivo mexicano: elegir a su sucesor. Esto cambia las reglas del Estado, pero no bajo acuerdo del jefe de Estado, lo que representa un Golpe de Estado virtual.
- La crisis económica de diciembre de 1994, una de las peores que ha sufrido el país por sus consecuencias en desempleo, caída de niveles de vida y el problema de quiebra de deudores y de empresas.
- La mayor crisis de inseguridad que vive la capital y el resto del país. La gente está harta de los secuestros, asaltos, violaciones y robos. También de la ausencia de un Estado de derecho, de temer más a la policía que a los delincuentes, de ver cómo los narcotraficantes han rebasado al Estado.
- El debate que sostuvieron Cárdenas y Del Mazo. Este último “quemó su tiempo” para atacar a su contrincante, en tanto que Cárdenas se presentó como el vencedor.

- Del Mazo fue un candidato de la vieja guardia, de la cultura del *dedazo*, pero no de la competencia. Fue buen prospecto hacia el interior del sistema político, pero un mal candidato hacia el exterior, como para enfrentarse a la sociedad y a una fuerte competencia. Del Mazo despreció a los líderes y a los medios de opinión. Pensó que la política era como antes, cuando el jefe de los políticos era el presidente y sólo bastaba el *dedazo* para obtener posiciones. El Ejecutivo hacía y deshacía las carreras políticas. Decía quién iba a ser diputado, senador, gobernante o del gabinete. En otras palabras, manejaba los tiempos y los espacios de los políticos. Para éstos sólo cabía hacer méritos con el presidente, y si no eran elegidos mantener la disciplina y esperar el *reintegro*.
- El PRI capitalino estuvo mal. Roberto Campa se enfrentó varias veces a los medios de comunicación. Los quiso manipular en lugar de ponerse a su altura. Esto creó un mal ambiente para la candidatura del PRI. Otros priistas capitalinos que contribuyeron a la debacle fueron Enrique Jackson y Fernando de Garay.
- Los cambios experimentados por el *establishment*: Murió *El Tigre* Azcárraga, que durante 25 años dirigió Televisa; fue removido Girolamo Prigione, quien durante 19 años representó al Papa y al Vaticano en México; pereció Fidel Velázquez, que durante 56 años mantuvo el control del sector obrero, y hubo cambios en la dirigencia del sector empresarial (salió Héctor Larios, del Consejo Coordinador Empresarial, y Claudio X. González, del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios). Estos cambios ocurrieron muy cerca de las elecciones.
- Los pleitos entre los distintos grupos del sistema, como el enfrentamiento entre los ex presidentes Luis Echeverría y Carlos Salinas.

El encarcelamiento de generales del Ejército Mexicano por su vinculación con narcotraficantes, y la afiliación de militares en retiro al PRD.⁷⁰

⁷⁰ *Ibidem*, pp. 20-21.

CONCLUSIONES, CAPÍTULO I

Al internarnos en esta primera parte de nuestro estudio, pudimos observar el derrotero que en las postrimerías del siglo XX ha elegido el discurso de la Administración del Estado al retomar a lo público como su contenido central. Lo público es un objeto de estudio, que exige ser investigado, con base en las nuevas realidades que la sociedad y la administración pública exige. Por eso es necesario, en el caso concreto de México, que en la licenciatura de administración pública se estudie a los partidos políticos ya que, como modernos articuladores de muchas relaciones cruciales dentro del Estado y dentro de la sociedad civil, han tenido no sólo que replantear su visión de la Administración Pública. Si no que también aceptar su participación central en el funcionamiento de ésta.

En el origen del PAN encontramos tres antecedentes: el vasconcelismo, la vertiente católica, y la rectoría de Manuel Gómez Morín en la UNAM. Aunque desde 1926 Manuel Gómez Morín quería formar un partido, el PAN surge en 1939 como una respuesta a los excesos políticos de Lázaro Cárdenas y en medio de un contexto internacional polarizado entre la izquierda y la derecha; entre Revolución y Contrarrevolución. A los primeros miembros del PAN podemos ubicarlos como: profesionistas universitarios católicos de clase media. Sus principales fundadores fueron Efraín González Luna y el ya mencionado Gómez Morín. Este último fue un verdadero constructor de instituciones; miembro de la generación del 15 a quienes les tocó gobernar el país siendo muy jóvenes. Gómez Morín fue impulsor de varias instituciones: bancarias, agrícolas, políticas y educativas. González Luna aportó al PAN toda su cultura católica de la cual quedó impregnada la ideología del partido que pude resumirse en el humanismo político.

Los diversos autores que analizan las etapas históricas del PAN difieren un poco en cuanto al número de ellas. Para nosotros queda claro que aunque las podemos dividir en cinco; tres son los momentos importantes que dividen la historia del partido. Una corre de 1939 hasta 1982 otra abarcó de 1982 a 1989 y la última de este año hasta nuestros días.

Pues a pesar de los diversos acontecimientos políticos que tuvieron lugar en el partido desde su fundación, es hasta 1982 que, el partido tiene un despliegue electoral y una modernización que lo impulsarian a un cambio verdaderamente significativo.

En 1989 con el logro de su primera gobernatura (Baja California) pasará de ser sólo un partido de oposición a ser también un partido gobernante, todo esto aunado a un proceso de mayor institucionalización.

Al estudiar al PAN en estos años (1989-1997) teníamos que situarlo en el sistema y régimen político mexicano. El sistema político ha cambiado en los últimos años debido a muchas dinámicas sociales, económicas y por los excesos de la presidencia salinista, además de las inadecuadas políticas del gobierno zedillista que han generado cierta ingobernabilidad. En si el régimen de gobierno poco ha cambiado a pesar de los esfuerzos de la sociedad civil y de los partidos de oposición. La reforma electoral de 1996 permitió avanzar en este proceso que algunos autores llaman transición a la democracia.

CAPÍTULO II

DESARROLLO INTERNO DE ACCIÓN NACIONAL

A) Evolución doctrinal

Para estudiar la ideología del PAN hay que resaltar las cargas que pesan sobre su imagen, las que Enrique Krauze ha identificado como la triple teoría conspirativa (el PAN imperialista, clerical, empresarial) o la clasificación despectiva que hacia Ruiz Cortines de llamar a los panistas los místicos del voto.

Creo que el estudio que se ha hecho de esto ha sido manipulado y concuerdo con Soledad Loaeza quien dice: "el PRI utilizó al joven PAN como una percha a la cual vistió con los colores de la reacción. A ellos más que a sí mismo debe ese partido su imagen histórica de una alianza *nonsana* con la Iglesia Católica, los banqueros, la gran burguesía y los Estados Unidos. Es el mito de la derecha que enmascaró el rostro de la derecha. Claro que esta leyenda se construyó con elementos de verdad".¹ En apoyo a Soledad Loaeza, Jorge Javier Romero señala que:

Éstas son simplificaciones que poco dicen sobre la verdadera esencia ideológica de este partido.

La ideología panista ha sido atravesada por las diferencias entre los distintos grupos que han coexistido dentro de la organización, aunque es indudable que la doctrina social de la Iglesia ha tenido gran influencia sobre todo durante la década de los 50's, pero no sólo entonces, un peso muy importante en las definiciones doctrinarias de Acción Nacional.

Los fundadores del PAN pretendían disputarle la hegemonía al régimen surgido de la Revolución por medio de una política de ciudadanos, es decir, de una manera totalmente opuesta a la forma de consenso propiciada por la coalición de poder agrupada en torno al Partido de la Revolución Mexicana: el corporativismo resultante de la ampliación de la coalición revolucionaria propiciada por Cárdenas. No es casual, por tanto, que hayan sido las capas medias —los sectores que fueron incorporados en menor medida al corporativismo— el espacio social donde de manera natural comenzó a desarrollarse, aunque con lentitud, Acción Nacional, el 'más impecable partido de ciudadanos', según lo ha calificado Arnaldo Córdova.

De las posiciones beligerantes del principio, el partido pasó pronto a tener posturas más moderadas, aunque siempre escindido en dos almas: por un lado, su matriz católica y conservadora, por el otro, una cara liberal y democrática, aunque bien asentada en actitudes de derecha. Estas dos almas se enfrentaron más de una vez, pero resultan especialmente ilustrativos de esta constante pugna interna algunos casos.

El primero: en junio de 1947 tuvo lugar el conflicto ideológico que terminó con la separación de uno de los primeros diputados panistas, Aquiles Elorduy, defensor del *liberalismo puro*, anticlerical, realizó en ese mes una serie de declaraciones y escritos que ofendieron al grupo de católicos panistas, que ya para entonces comenzaban a tener el control de la organización.

Ahora han sido superados; los viejos caballos de batalla del PAN —las reformas a los artículos 3º, 27 y 130— han sido conquistados y muchas de las demandas

¹ Soledad Loaeza. "Acción Nacional ese desconocido" en *Revista Nexos* (México, D.F.: - ----, no. 219. marzo. 1996), p. 49.

primigenias, sobre todo la de darle un perfil ciudadano a la política, parecen ser ahora aceptadas por el conjunto de los mexicanos.

Pero ello no debe llevar a engaño. El PAN tiene posiciones que aunque hoy aparecen difusas van a marcar cualquier ejercicio del poder al que se enfrenten. Más allá de las actitudes cerriles de algunos de sus alcaldes, como la persecución a los homosexuales o el moralismo de cerrar centros nocturnos, Acción Nacional nos debe definiciones importantes para la política de hoy en temas tan trascendentes como la política de población, el aborto, la política social y el combate a la desigualdad. El pragmatismo del que hace gala ha hecho que las definiciones pasen a un segundo plano, pero éstas serán indispensables si les llega la hora de gobernar. Y entre el liberalismo conservador y su alma católica seguramente el PAN acabará por hacer un gobierno de derechas, aunque hoy el término parezca pasado de moda. De ahí que no se pueda olvidar que la democracia no es más que una forma de dirimir pacíficamente los conflictos políticos, no un puerto de llegada a la sociedad reconciliada.²

En opinión del destacado sociólogo francés Alain Touraine:

las expresiones de derecha y de izquierda significan referencia a un régimen político en el que existe una relación entre las categorías sociales y los partidos parlamentarios representativos. Ahora bien, ese sistema político nunca existió en Latinoamérica, con algunas excepciones como Chile.

Pero no había izquierda o derecha como tal. Está bien si ustedes dicen que el PAN está a la derecha y el PRD a la izquierda.

Respecto al PAN manifiesta que:

El PAN es un partido y esa es la razón por la que tanta gente cree que es una buena solución. Porque es un verdadero partido, ya no es el Estado-partido. Aunque el PAN también esté ligado al sistema de Estado pero menos. De modo que si el PAN gana la mayoría, también se habrá ganado una oposición. El PRI era otra cosa porque en su interior había gente de derecha y de izquierda, había de todo, pero todo dentro del sistema.

El PAN no diría que es una oposición, diría que el PAN representa hoy esa mezcla de intervencionismo de Estado y de liberalismo económico que corresponde a la realidad de las dos terceras partes de México, incluso de la capital y sobre todo del norte. La legitimidad del PAN no viene de ese pasado o su característica católica es lo menos interesante del PAN. No tiene nada que ver porque el México moderno no se apoya en eso. El lado católico del PAN era una marca de distancia. El PAN forma parte del sistema que es bastante estatista pero no está identificado en el Estado. De modo que el fenómeno es cómo eliminar el monopolio del PRI, cómo pasar de un partido casi único a una oposición británica entre gobierno y oposición estadounidense entre republicanos y demócratas.³

² Jorge Javier Romero, "Místicos y pragmáticos", en *Revista Voz y Voto*, México, D.F., no. 37, marzo, 1996, pp. 30-32.

³ Entrevista de Mónica Delgado: Alain Touraine "México sediento de democracia" en *periódico Reforma*, México, D.F., 27 de abril, 1997, p. 8.

Norberto Bobbio⁴ propone clasificar a los partidos con base a la idea que se tenga de igualdad y libertad, y tenemos entonces partidos de extrema izquierda, de centro izquierda y de extrema derecha; y de centro derecha, que son partidos con corrientes liberatorias e inquisitivas, partidos conservadores pero con apego al método democrático. “De acuerdo con esta clasificación podríamos decir que el PAN es un partido de centro derecha, pero con diversos matices, ya que podría irse más al centro o más a la derecha, según el nivel de gobierno que se trate, según la región y por supuesto según la ocasión”.⁵

Para Carlos Arriola el PAN es un partido de derecha por sus orígenes tecnocráticos *lighs* y católicos, por sus ideas contrarias a la Revolución mexicana, por su visión antimoderna de la historia de nuestro país, además de que en su interior existen muchos grupos de ideología marcadamente tradicionalistas, como la Asociación Nacional Cívica Femenina (ANCIFN), Provida, pero sobre todo Desarrollo Humano e Integral A.C. (DHIAC), sostiene que se vio confirmada por los hechos, ya que los propios dirigentes del PAN, en la ciudad de México, se proclamaron como tales, así lo demostró una encuesta realizada por el diario *El Universal*, bajo la coordinación de Alducin y Asociados, el 2 de marzo de 1997 y publicada el 16 del mismo mes.

“La encuesta arrojó los siguientes resultados: prácticamente 54% de los entrevistados se declaró de derecha o centro-derecha; 36% de centro y apenas 10% de centro-izquierda o de izquierda (estos últimos sólo fueron 3.9%)”.⁶

Jean Meyer afirma que: “El PAN ni es católico ni tiene nada que ver con los cristeros ni con los sinarquistas. Incluso, cuando se funda el PAN, en la plataforma no hay ninguna referencia siquiera a la doctrina social de la Iglesia”.

Aguilar Camín coincide con Meyer:

Hay que situar al PAN correctamente en la historia, quitarle esos lugares comunes que nos han impedido pensar seriamente en él durante tanto tiempo”.

No es que hayan faltado ni añorantes del imperio, ni banqueros, ni la iglesia, pero el origen del partido, su raíz histórica, no es el imperio de Maximiliano de Habsburgo ni es la Iglesia Católica decimonónica, sino es la Revolución Mexicana y es la tradición liberal de México. Como dice Soledad Loaeza: “es tan hijo de la Revolución Mexicana como el PRI” en el sentido de que surge como una reacción política de las élites urbanas ante el avasallamiento corporativo del cardenismo. Ante este escenario, que era además propio de la época, renace con Gómez Morín la raíz liberal de México que no cree en esas cosas. Cree en la democracia, en la ley, en el ciudadano, y no en el Estado que organiza a la sociedad. En ese sentido, Gómez Morín fue un verdadero cachorro de la Revolución. Un joven técnico que entra al gobierno, se desengaña y crea el partido que José Vasconcelos no quiso fundar”, explica el historiador.

⁴ José Fernández Santillán (comp.) en “Norberto Bobbio, *El filósofo y la política*”, FCE, México, 1996, p.27

⁵ Alonso Lujambio, Rodrigo Alonso, “Doctrina y realismo, dos caras de un partido” en *Revista Voz y Voto*, México, D.F., no. 37, marzo, 1996, p. 27.

⁶ Carlos Arriola. “El fundamento teórico de la oposición del PAN a la Revolución Mexicana” en *Revista del PRI Examen* no. 90, abril, 1997, pp. 39-45.

Meyer coincide con ese enfoque. Gómez Morín, después de participar en la campaña de 1929 con José Vasconcelos, le propone a éste fundar un partido que capitalice esa movilización que resultó derrotada.

Incomprendido por el maestro, y aprovechando la reconciliación del gobierno cardenista con la Iglesia, Gómez Morín funda el partido, cuenta Meyer.

“El partido se llama Acción Nacional, pero en realidad es el viejo Partido Liberal que no había podido inspirar el Partido Nacional Revolucionario ni el de la Revolución Mexicana ni había podido influir en él como una facción importante”.⁷

José Agustín Ortiz Pinchetti escribe:

Fiel a las enseñanzas tomistas que forman parte del sistema vertebral de la filosofía católica, el PAN ha logrado esquematizar la función del Estado y la sociedad. El PAN ha tenido por tradición una actitud de desencanto y temor al poder expansivo del Estado mexicano. Aquellos que defendíamos la teoría del ejecutivo fuerte en nuestra juventud, nos damos cuenta en la madurez que, al menos en el plano teórico, el PAN tenía la razón. La sacralización del Estado ha sido una de las aberraciones morales e intelectuales de nuestra época. Resurge ahora la idea de que la sociedad civil debe imponerse en sus designios a la voluntad ciega del Estado, a veces enemiga de lo mejor del hombre. Pero esto ha sido algo de lo que el PAN ha hablado durante décadas sin ser escuchado cabalmente”.⁸

José Francisco Ruiz Massieu reconoce también la influencia en el PAN del liberalismo:

El PAN emerge con una visión liberal que enfatiza el individualismo económico — matizado con el principio del bien común— y las libertades asociadas a la democracia política de Occidente, en tanto que el PRM acentúa la democracia económica y social que reclama el protagonismo estatal y una aproximación relativa al colectivismo”.⁹ José Woldenberg va más allá: “La parte más destacada y productiva del ideario del PAN se nutre del liberalismo democrático. Por ello en materia política tiene mucho que aportar. Su discurso reiterado en torno a las garantías individuales, la centralidad de las elecciones, la división de poderes, la importancia de la legalidad, son algunos de los eslabones fuertes de su propuesta y sin duda hoy se encuentran los primeros puntos de la orden del día nacional”.¹⁰

Luis Rubio matiza:

El PAN no nació como partido liberal, aunque su liderazgo inicial, a diferencia del partido mismo, representaba una corriente liberal de la época [...] Lo que el PAN sí había acumulado a lo largo de los años, y que no entendieron y sí menospreciaron los nuevos reclutas después de 1982, fue la capacidad de ‘hacer política’, el desarrollo de una tradición parlamentaria única en México y, sobre todo, una concepción acabada

⁷ En *Proceso*, no. 970, 5 de junio, 1995, pp. 39-45.

⁸ José Ortiz Pinchetti, “El PAN, memorias de un espectador”, en *Revista Palabra*, México, D.F.: no. 8, p. 80.

⁹ José Francisco Ruiz Massieu, “1939, Una nueva modalidad de la discrepancia”, en *Palabra*, México, D.F.: no. 10, p. 170.

¹⁰ José Woldenberg, “El PAN visto desde fuera”, en *Palabra*, México, D.F.: no. 11, p. 120.

del funcionamiento de una sociedad democrática que sólo un partido convencido de esta forma organizativa, podía tener. En tanto que muchos priistas veían al Poder Legislativo como un espacio de discusión inútil e innecesaria, los panistas cultivaban la práctica democrática. Hoy en día, el PAN es sin duda el partido liberal que no tiene ataduras con el pasado y que no esté lleno de estructuras e intereses intocables. Un partido que promueve el mercado, la libertad, la apertura: sin empachos y sin vergüenza. Un partido, en fin, que promueve un cambio transformador y le da contenido y filosofía. El partido lógico para este propósito siempre fue el PAN.¹¹

El mismo autor Luis Rubio, afirmaría:

A final de cuentas, el PAN es el único partido comprometido con la legalidad, con la estabilidad política y con la democracia. El hecho de que la población haya optado por valores que el PAN ha promovido por décadas representa un éxito notable. Más importante, mucho de lo que tendrá que venir en los próximos años va a estar relacionado con la definición de nuevas reglas de interacción política, con el fortalecimiento del poder judicial, con la recuperación de valores esenciales como el de la ciudadanía y los derechos individuales. En estas materias el PAN le puede dar clase tanto al PRI como al PRD.¹²

Por su parte, Gilberto Rincón Gallardo expresa:

Durante muchos años, para la izquierda mexicana bajo la ideología del socialismo estatista, el PAN era parte fundamental de la derecha, y presa de aquella influencia, esa corriente sólo veía en AN al enemigo, cuyo futuro debía ser la liquidación. Ya al final de la década de los años sesenta, el PCM empezó a ver en AN capacidad para la transformación democrática. Fueron los tiempos en que ya concebimos los caminos distintos, a ideas similares a las que abrazó Adolfo Christlieb Ibarrola cuando subrayaba la diferencia entre democracia social y democracia política, es decir, no aceptaba que las conquistas sociales fueran utilizadas para opacar la necesidad de democratizar las relaciones políticas. Hoy, es necesario reconocer que el PAN es un partido vinculado a la aspiración democrática del México moderno [...] México reconoce en AN a un partido que no busca el desafío sino el vínculo entre gobernabilidad y cambio. Éste es el mayor triunfo de ese partido.¹³

Las afirmaciones que Octavio Paz hacía en un memorable ensayo, publicado en la revista *Vuelta*, en junio de 1985:

El PAN es el heredero del antiguo Partido Conservador y de la tradición católica mexicana. Desde este punto de vista su legitimidad histórica es incuestionable. Es imposible entender a nuestro país sin la tradición conservadora: Lucas Alemán no es menos central para México que Benito Juárez. El primer equipo dirigente del PAN era muy brillante pero demasiado ligado al pensamiento conservador europeo.

¹¹ Luis Rubio, "Urge un Partido Liberal en México", en *Palabra*, México, D.F.: no. 16, pp. 141, 142 y 149.

¹² Luis Rubio, "Un PAN para construir otro país", en *Palabra*, México, D.F.: no. 30, p. 87.

¹³ Gilberto Rincón Gallardo, "A manera de consideraciones personales", en *Palabra*, México, D.F.: no. 31, pp. 87-95.

Durante algún tiempo, su tradicionalismo lo llevó a simpatizar con Franco. Aunque el PAN ha lavado su pasado autoritario, no ha logrado renovar enteramente su doctrina".¹⁴

Juan José Rodríguez Prats señala el ensayo de Paz que dice: "No hay en toda la doctrina panista ni la más remota huella de algún pensamiento de Lucas Alamán; o de algo que pueda ser calificado como perteneciente al pensamiento conservador del siglo XIX". En el mismo ensayo hay unas palabras de Octavio Paz que aclaran las ideas, dice: "Es una paradoja que el PAN, heredero del Partido Conservador, que siempre fue centralista, hoy exprese la rebelión contra el centro, mientras que el PRI, descendiente de los liberales, que fueron federalistas, represente al centralismo". Paz ahí está reconociendo la vertiente liberal, y que se reafirma cuando en el congreso mexicano, el PAN ha presentado cerca de 600 iniciativas que se caracterizan por defender la división de poderes, el municipio libre, el federalismo, la republicana supervisión de las cuentas públicas, la ejecución de un sistema auténticamente democrático. Todas ellas elaboradas en congruencia con los valores de la doctrina panista.

Habrá que agregar, también, que el Partido Acción Nacional es un partido que bajo su cobertura agrupa a una variedad de individuos o grupos de intereses.

Se podría considerar como un "partido paraguas", en virtud de que "Acción Nacional ha crecido hacia ese tipo de partido y deviene, más en coalición democrática. De modo natural, como otros partidos en el mundo, deviene menos ideológico como partido que, de ninguna manera, es lo mismo que decir menos doctrinal en sus valores y convicciones democráticas. El vocablo 'pragmático' por lo demás y en su mejor acepción, deriva de una bella palabra griega: pragma, es decir 'la cosa', el objeto; esto es, conocimiento, aceptación y respeto a los datos de la realidad. El PAN tuvo el gran tino de hacer compatible liberalismo y democracia, dada sus dos vertientes doctrinarias. Ese sentido de equilibrio, ese afán de hacer compatibles valores aparentemente encontrados, es a final de cuentas, lo que explica su congruencia y su vigencia; es a su vez, lo que a la postre le permitió diseñar una economía social de mercado que, sustentada en el humanismo político, constituye una propuesta válida para enfrentar la crisis de México".¹⁵

Alejandro Moreno en un ensayo llamado "El espacio de los partidos mexicanos", con base en encuestas mundiales, nos presenta las siguientes gráficas y su interpretación de éstas.

¹⁴ Citado por Juan José Rodríguez Prats, *op. cit.* pp. 147-148.

¹⁵ *Ibidem*, p. 148.

Figura 1. Posiciones de los partidos en México en la escala izquierda derecha de acuerdo con la encuesta de expertos de Huber e Inglehart, 1993.

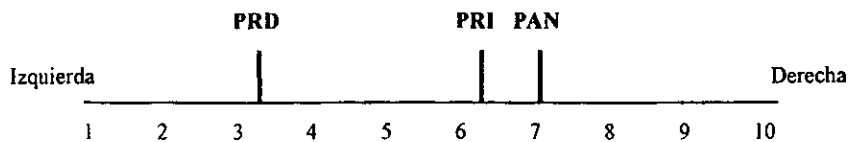


Figura 2. Posiciones de los partidos en México en la escala izquierda derecha de acuerdo con datos de la Encuesta mundial de valores de 1990.

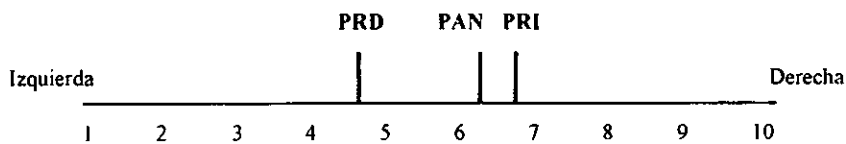
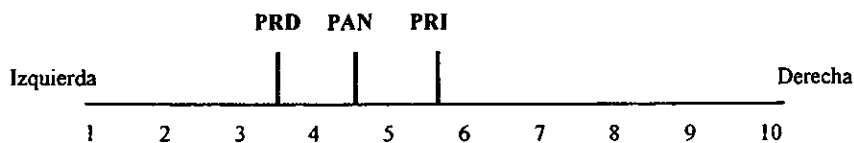


Figura 3. Posiciones de los partidos en México en la escala izquierda derecha de acuerdo con datos del *Latinobarómetro* de 1995.



Figuras 4 y 5. Posiciones de los partidos en México en cuestiones socioeconómicas (*Encuesta mundial de valores de 1990*).

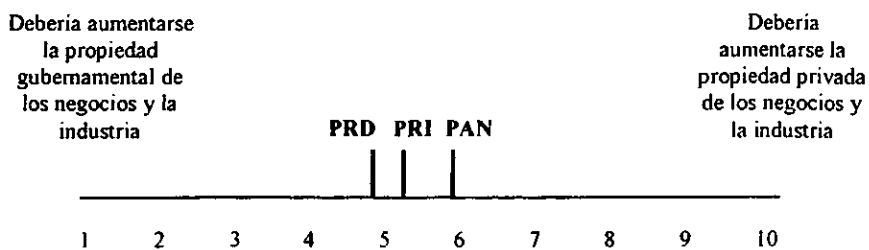
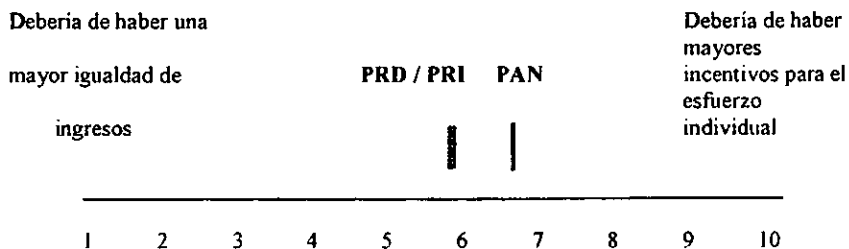


Figura 6 Y 7. Posiciones de los partidos en México en cuestiones relacionadas con la democracia y el autoritarismo (*Encuesta mundial de valores de 1990*).

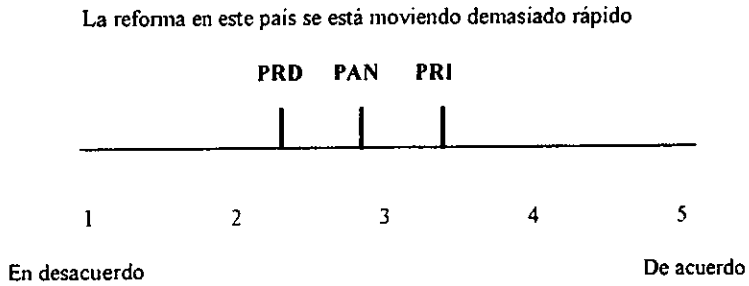
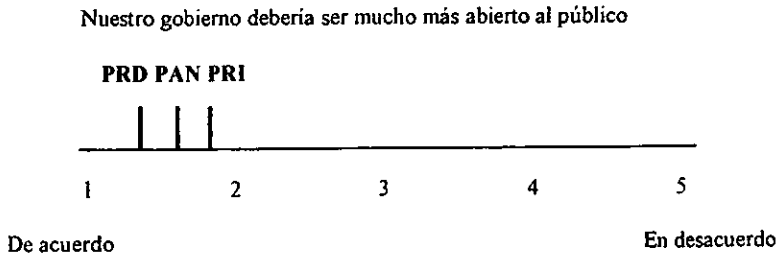
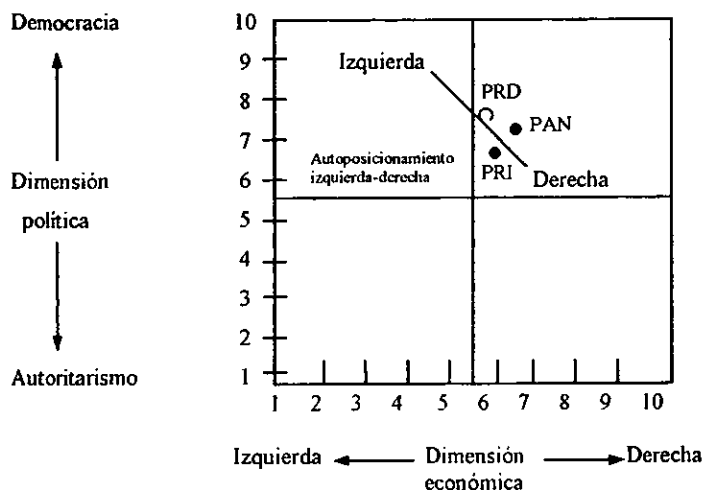


Figura 8. Espacio partidista en México



Nota: Las posiciones de los partidos se basan en el promedio en ambas dimensiones. Éste es el caso también del autoposicionamiento izquierda-derecha, cuya línea une a los puntos promedio de izquierda (1-4), centro (5-6) y derecha (7-10).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

John Huber y Ronald Inglehart nos han provisto de una base de datos interesante e importante para comprender la competencia partidista en las democracias estables y en las sociedades de democratización reciente o en proceso de democratización. contrastar sus resultados en el nivel de los expertos políticos con la *Encuesta mundial de valores* —coordinada por el mismo Inglehart— nos ha permitido elucidar más sobre la competencia en México. Los expertos mexicanos que participaron en la encuesta de Huber e Inglehart no están equivocados en su percepción sobre las posiciones partidistas, ni en cuál es el eje del conflicto que define estas posiciones. Sin embargo, no han captado el significado de izquierda y derecha presente en el público mexicano actual. Por eso, limitar la perspectiva sobre la competencia partidista en México a la dimensión socioeconómica es proveer de una visión incompleta a la que le falta un componente primordial: la dimensión democrático autoritaria. En la medida en que México continúe entre la democracia y las prácticas autoritarias es muy probable que esta dimensión defina con claridad la competencia partidista en este país.¹⁶

Desarrollo histórico de la Ideología del PAN

En el origen del PAN se ha identificado una dualidad encarada por el doble liderazgo, uno laico y otro religioso, de Manuel Gómez Morín y Efraín González Luna, donde

El acercamiento de Manuel Gómez Morín al pensamiento católico, lo condujo a los militantes católicos de la época, con quienes compartía afinidades en cuanto a la visión que se tenía de la organización de la sociedad, valores como el orden, la autoridad y las jerarquías naturales. Sin embargo, siempre hubo en esta asociación un elemento de conveniencia política, primero, porque la doctrina social de la Iglesia, fue la única respuesta consistente que encontró Gómez Morín en su búsqueda de una ideología y porque los militantes católicos podían aportar el apoyo organizado que requería la realización de su proyecto político. Pero esta asociación suponía costos, tanto en términos de las convicciones políticas de Gómez Morín, que con todo y ser creyente tenía una visión completamente secularizada de la política, como en términos de su capacidad de maniobra.¹⁷

Ideológicamente hablando, el grupo más consistente fue el de los militantes católicos, herederos del no resuelto conflicto Estado-Iglesia que aquejó al país desde mediados del siglo diecinueve y que los gobiernos revolucionarios sonorenses radicalizaron; siendo la cristada, durante el gobierno callista, el momento de explosión de los antagonismos entre la clase gobernante y amplios sectores que permanecieron fieles a la lucha por el reconocimiento de los "privilegios" de la Iglesia. Parte de este grupo

¹⁶ Alejandro Moreno, "El espacio de los partidos mexicanos", en *Este país*, México, D.F.: no. 69, diciembre. 1996, pp. 14-19.

¹⁷ Soledad Loeza, "Los orígenes de la propuesta modernizadora de Manuel Gómez Morín", En Revista Historia Mexicana, Colegio de México. vol.46 No. 2, México. 1996, p. 430 y 452.

pasaría a formar el PAN y a influir en las líneas ideológicas de este partido. Y por el otro la vertiente de profesionistas e intelectuales que se oponían al régimen, entre los cuales había, algunos no católicos, entre ellos estaban los herederos inequívocos del vasconcelismo y de las luchas universitarias”.¹⁸

Aunque existen varios textos¹⁹ sobre el desarrollo de la ideología del PAN, me parece que el pequeño artículo de Víctor Manuel Reynoso²⁰ realiza una síntesis histórica adecuada.

En Acción Nacional están presentes desde su fundación elementos de lo que podríamos llamar una propuesta cívica. Lo cívico puede ser definido como una mezcla de elementos provenientes de tres tradiciones distintas: la liberal, la democrática y la republicana. El carácter antagónico de algunas de las propuestas de estas tres tradiciones da lugar a que la propuesta cívica sea algo compleja y contradictoria, y que dé lugar a distintas versiones. No hay en los documentos doctrinarios panistas una referencia explícita a la propuesta cívica; ésta está implícita tanto en los contenidos doctrinarios como en la mentalidad del partido. Ya hemos apuntado que Gómez Morín decía que el problema político del país es que no se habían formado ciudadanos. Ya en el plano de la relación entre religión y política, en el interior de Acción Nacional triunfó desde la fundación del partido aquella concepción que consideraba lo que podríamos llamar la distinción de planos: el plano de lo político es autónomo respecto al plano de la religión. Al tratar la polémica sobre la democracia cristiana en los años sesenta se verá este punto.

Este peculiar producto —una doctrina cívica democrática de inspiración católica, pero secular (en el sentido de distinguir los planos de la religión y de la política)— se debe, al parecer, a la importante presencia de un grupo de estudiantes católicos en la fundación del partido. Me refiero a los miembros de la Unión Nacional de Estudiantes Católicos (UNEC). Formados cerca de los jesuitas, estaban en contacto con el pensamiento católico más avanzado de la época. En algunos aspectos —como el de la relación entre religión y política— anticipaban al Concilio Vaticano II. Esta formación hizo posible que se entendieran con una personalidad que había recorrido otros caminos en la formación de sus ideas: Manuel Gómez Morín.²¹

Si la doctrina panista puede ser considerada como una doctrina cívica —dado que plantea que el orden político debe ser conformado por ciudadanos—, la peculiaridad de esta versión está dada por la presencia del pensamiento católico, cuyos conceptos centrales señalo a continuación.

Mediante la idea de *dignidad de la persona humana* el ciudadano no es sólo la célula básica de la sociedad y la política: es una entidad trascendente que tiene derechos ‘naturales’ que ninguna organización puede violar.

¹⁸ Pablo Moctezuma Barragán, “Los orígenes del PAN”, cd. Ehecatl, 1997, p. 153.

¹⁹ Cfr. El anexo bibliográfico

²⁰ Víctor Manuel Reynoso, “El Pensamiento Católico en los Partidos Políticos del México Contemporáneo” en “El pensamiento social de los católicos mexicanos”. Roberto Blancarte (Compilador), cd. FCE, México 1996, p.p. 149-157.

²¹ Ibidem. p. 149

El riesgo de individualismo de una concepción cívica radical, es evitado mediante la idea de las *organizaciones intermedias*: familia, organizaciones cívicas y profesionales, empresas, municipio, etc., conforman en la doctrina panista un tejido social que se interpone entre la persona y el Estado. Esta idea de las organizaciones intermedias da lugar a una concepción de sociedad civil que no está formada simplemente por ciudadanos abstractos.

El concepto de *subsidiariedad* reconoce la importancia de estas organizaciones, las cuales subordinando, por así decirlo, las mayores a las menores: la familia no debe reemplazar a la persona más que en lo que ésta no pueda hacer por sí misma; lo mismo puede decirse del municipio respecto a la familia, y, en síntesis, del Estado respecto a todas las instituciones sociales: el Estado no debe intervenir más que en aquellas actividades que no puedan ser realizadas por otras organizaciones.

Finalmente, el concepto de *bien común*, entendido como el conjunto de condiciones que permiten el más completo desarrollo de todos los miembros de una sociedad, manifiesta la presencia de un pensamiento y un lenguaje de influencia católica e incluso tomista, pero compatible con concepciones no católicas y cívico-democráticas.²²

Acción Nacional siempre resaltó no ser un partido confesional. En su fundación intervino una mayoría de católicos, pero también hubo una importante presencia de no católicos. Lo importante aquí es que, de manera independiente a las creencias religiosas de los fundadores, éstos se inclinaron mayoritariamente por que la postura del partido fuera no confesional. Este carácter no confesional se manifestó con claridad no sólo en la fundación del partido, sino a principios de los años sesenta, cuando un grupo de militantes intentó convertir al PAN en un partido demócrata-cristiano.

La propuesta dio lugar a un conflicto interno que concluyó con la primera decisión importante del partido (salieron de él, entre otros, los dirigentes juveniles Hugo Gutiérrez Vega y Manuel Rodríguez Lapuente). Triunfó la concepción que podríamos llamar secularizada, representada por Adolfo Christlieb Ibarrola, presidente del partido de 1962 a 1968.²³

Christlieb dedicó varios artículos para argumentar por qué el PAN había rechazado convertirse en un partido demócrata-cristiano. Sus razones interesan, pues expresan la concepción de la relación entre política y religión dominante en el partido, así como la presencia de posiciones distintas, que en este caso fueron desechadas.

Para Christlieb no se trataba sólo de respetar las leyes mexicanas, que prohíben denominaciones religiosas para los partidos políticos. La razón era más de fondo. A partir de una posición que se puede considerar como distinción de planos, el panista critica fuertemente lo que considera concepciones *integristas* de la relación entre política y religión. Este integrismo consiste en no distinguir política y religión, en absorber la realidad del mundo a la religión, en dar carácter permanente a 'concepciones sociales y políticas determinadas[...] lo mismo la inquisición que la monarquía, la propiedad privada que el corporativismo, la democracia clásica, que

²² *Ibidem* p. 150

²³ *Ibidem* p.p. 151-152

el estado confesional'. Criticaba también al 'progresismo' como una forma de integrismo.

Es muy probable que quienes proponían hacer del PAN una democracia cristiana estén en la mira de esta crítica al 'integrismo'. La crítica misma, y el hecho de que quienes sostuvieran la postura de Christlieb hayan prevalecido dentro del PAN, muestra por un lado que la corriente secular o laica, que predominó en este partido desde su fundación, seguía siendo la dominante. Muestra también que había dentro del PAN otros grupos que proponían una relación más estrecha entre política y religión, aunque no hayan logrado dominar al partido.

Además del proceso anterior, en la década de los sesenta tuvo lugar otro fundamental, en lo que se refiere a la influencia del pensamiento católico en Acción Nacional: la renovación ideológica llevada a cabo en la segunda mitad de la década. Estuvo encabezada por Adolfo Christlieb Ibarrola y Efraín González Morfín y plasmada, entre otros documentos, en *Cambio democrático de estructuras* (1969).

Algunos años después encontrarían oposición interna, pero sus propuestas doctrinales no fueron atacadas. El solidarismo estaba fuertemente influido por el Concilio Vaticano II. Sus propuestas se encuentran en las *Plataformas políticas* de 1964 y 1967, y sobre todo en el documento *Principios de Doctrina. Su proyección en 1965*. Así como los *Principios* de 1939 mostraban la clara influencia de las encíclicas papales *Rerum Novarum* (1891) y *Quadragesimo Anno* (1931), el documento de 1965 estaba influido por encíclicas más recientes: *Mater et Magistra* (1961) y *Pacem in Terris* (1963).

Quizá el documento más radical producido por estos panistas fue el llamado *Cambio democrático de estructuras* (1969). En él se afirmaba que: frente al escandaloso desequilibrio político y a la ostentosa y desigual distribución de los bienes, son necesarias medidas revolucionarias, para que operen o se transformen las estructuras políticas, económicas y sociales del país. Frente a la disyuntiva entre evolución y revolución, para fines de ajuste y cambio de estructuras, claramente nos inclinamos por un cambio revolucionario de las mismas".²⁴

Como todo el pensamiento ligado a la doctrina social de la Iglesia, el panista se situaba entre el capitalismo y el marxismo; la peculiaridad del solidarismo en la segunda mitad de los sesenta fue que resaltó la crítica a las características del capitalismo, lo que lo situó, si queremos recurrir a la geometría política, en el extremo izquierdo del espectro panista.

Ya en los setenta los solidaristas perderían fuerza dentro del partido y saldrían de él. El grupo que, con altibajos, controlaría el partido entre 1978 y 1987, encabezado por José Ángel Conchello y Pablo Emilio Madero, nunca renegó explícitamente de los principios doctrinarios de los solidaristas, aunque sí se rechazó la radicalización de los mismos, llegando a acuñar el término de "marxismo-jesuitico". Además hubo críticas hacia ellos por considerarlos intelectuales poco cercanos a la política práctica. Pero el cambio importante fue de énfasis: la doctrina y los principios pasaron al segundo plano, en un partido cada vez más ocupado en la lucha electoral.

Esto me parece importante para situar una cuestión que ocupó amplios espacios en la prensa: la cuestión del neopanismo. El término se ha usado generalmente para tratar de descalificar al PAN, presentándolo como un partido que a partir de los setenta fue tomado por un grupo de empresarios nortehños que lo utilizarían en favor

²⁴ *Ibidem*, p.p. 153-154.

de sus intereses. Hay en esta propaganda algo de verdad: el ingreso de nuevos dirigentes al panismo y el desplazamiento de los solidaristas, implicó al menos dos cosas. Por un lado, el fin de las preocupaciones doctrinales que llevaron a la reforma ideológica del partido en los sesenta. Por el otro lado, el fin del proceso que llevó al partido hacia la izquierda, en el sentido de mayor preocupación por los sectores menos favorecidos y el llamado a un cambio de estructuras sociales²⁵.

"En 1987, el grupo conchellista-maderista es desplazado de la dirección del partido. Pero la tendencia anterior continuaría: el PAN, abсорbido por problemas electorales, parlamentarios y organizativos, pondría poca atención a las cuestiones doctrinales e ideológicas. Daba la impresión de que éstas estaban suficientemente maduras, que no requerían de replanteamientos ni de actualizaciones. El consenso actual en el interior del panismo sobre este tema deja de lado la polémica doctrinaria de los años setenta.

Ilustrativo de la sensación de madurez doctrinaria puede ser lo que los propios panistas llamaron la 'victoria cultural' de su partido. Esta victoria se refería a que los principios y valores sostenidos por el partido desde su fundación habían sido por fin reconocidos por la sociedad mexicana, incluso por el gobierno. La tarea del panismo no era ya doctrinaria —la doctrina había ya alcanzado la victoria—, era lograr que la *victoria cultural* se convirtiera en *victoria política*.

La doctrina apareció dentro del partido de una forma peculiar: se formó un grupo interno, que se autodenominó Foro Doctrinario y Democrático. Los dos adjetivos sintetizaban las banderas del grupo y su crítica a la dirección del partido, a la que acusaban, por un lado, de haber abandonado los principios doctrinarios para caer en el pragmatismo político, y por el otro, de realizar dentro del PAN una política centralista y antidemocrática. Entre otras cosas, los foristas proponían una proyección de los *Principios de Doctrina*, que, como la de 1965, incorporara a la doctrina del partido los nuevos problemas enfrentados por la sociedad (ecología, narcotráfico, deuda y desarrollo, derechos de la niñez, tercera edad, formas de propiedad, electrónica, democracia, etc.). Pero sobre todo, en lo que se refiere a la doctrina, proponían que ésta guiara la actividad del partido para que éste se alejara de la actitud pragmática en la que había caído. Curiosamente, quienes ahora esgrimían la acusación de pragmatismo en contra de la dirección panista, habían recibido acusaciones similares de los solidaristas hacia mediados de los años setenta. Más adelante haré referencia a los principios doctrinarios de los foristas.

En marzo de 1993 llega a la dirección del partido un intelectual, Carlos Castillo Peraza. Por primera vez desde la renuncia de Efraín González Morfín (1975), un hombre de ideas dirige al partido. Se trata además de un conocedor, partidario y difusor de la doctrina social de la Iglesia. Pero no parece que esto signifique un cambio en las prioridades del partido. El propio Castillo Peraza parece haber sido el autor, o al menos uno de los difusores, de la idea de 'victoria cultural'.

Pero que el énfasis en la política práctica se vaya a mantener y que el desarrollo doctrinario ocupara un lugar secundario no significa que el pensamiento católico haya dejado de estar presente en el PAN. Las referencias a Dios son frecuentes en los documentos y discursos de los dirigentes panistas; lo fueron por lo menos en el caso de Luis H. Álvarez, hombre que está lejos de ser un clerical. La reflexión sobre la doctrina social de la Iglesia es una constante en la revista doctrinaria del PAN,

²⁵Ibidem. p.p. 155-157.

Palabra de Acción Nacional, dirigida por Castillo Peraza desde su fundación hasta hoy en día. Castillo mismo ha publicado comentarios sobre la DSI, entre los que llama la atención se encuentra un entusiasta comentario a la encíclica *Centesimus Annus*, de Juan Pablo II.²⁶ De hecho existe un estudio reciente sobre la vinculación de las ideas de Juan Pablo II y el llamado Neopanismo”.²⁷

Tendríamos así que el PAN es un partido fuertemente influido por el pensamiento católico oficial, pero que siempre ha interpretado ese pensamiento a partir de una concepción cívica de la política y de la sociedad. Esto se manifiesta en la historia del panismo, particularmente en momentos claves como la fundación y la crisis a que llevó el intento de convertirlo en un partido demócrata-cristiano, en su opción por una política laica, secular. Finalmente, tendríamos que en los últimos tres lustros, el panismo ha dejado de priorizar las cuestiones doctrinarias para centrarse en cuestiones prácticas.

Aunque hay que decir que en la primavera de 1996 durante la campaña para elegir al nuevo presidente del CEN del partido, contendieron Felipe Calderón y Ernesto Ruffo. Ganó Felipe, quien en una frase volvía a insistir en el aspecto doctrinal: Ganar el gobierno sin perder el partido, y como resultado de las elecciones del 6 de julio de 1997, en una reunión del Consejo Nacional Panista, se habló ya de modificar y sobre todo de actualizar y adecuar los principios de doctrina del partido.²⁸

²⁶ *Ibidem*, p.p. 158-159.

²⁷ Franco Iván. "El Pensamiento de Juan Pablo II y el Neopotismo". en "Congreso Nacional de Ciencias Políticas", vol., Cultura Política. Jaqueline Peschard (Coordinadora). p.p. 195-221.

²⁸ Periódico Reforma p. 49/ periódico Universal. p.29. 4 de agosto de 1997.

Corrientes hegemónicas y dirigencias Nacionales del Partido Acción Nacional 1939 - 1995

ANTECEDENTES IDEOLOGICOS

GOMEZ MORINISMO

Manuel Gómez Morín, Rafael Preciado Heróles
Educación, Chiles, Libertad
1939 - 1949

José Gutiérrez Lacort
Gómez, Morfinita
1949 - 1956

Alfonso Herrera Servín
Gómez, Morfinita
1956 - 1958

Corintio Gómez Higuera
Candidatura de Luis II. Álvarez
1948

Adolfo Christlieb Bernal
Restauración del Meritismo + Solidarismo
1962 - 1968

Christlieb junto con LEA, en 1967
+ miembros del PAN, Escobar, + la D.F.
Ignacio Limón Mier 1968 - 1969

José Ángel Cocheño y Ibita
Pragmatismo empresarial
1972 - 1978

Los neo-liberales + Meritistas
con Vicente Fox y González

GRADUALISMO ELECTORAL

Efraín González Luna
José Luis Rodríguez Obregón
Influencia cristianas
Lucha electoral

Candidatura de González Luna
1952

Corintio Democrático

José González Torres
Demócrata
1959 - 1962

Primer Interacción Democrática Cristiana 1958
Debate - Convencimiento - Español D.C.

Frédéric Lang, González Hinojosa y González
Marín
Valcárcel II + Populismo Progreso + Meditán
1969 - 1972

Y los Democráticos y es sinarquistas con Efraín
González Marín y Raúl González Schast

Grupo Solidarios
K. Thomas
Manuel Gómez
Marín
J. de S. Martínez Cif

DEMOCRACIA CRISTIANA

Partido Católico Nacional 1907 - 1917
Candidatos Independientes en 1921 y
1925
Liga Nacional Defensora de la Libertad
Religiosa 1925 - 1929
Cristiada 1925 - 1931

Ingreso de militantes de la
Acción Católica de la Juventud Mexicana en 1939

Ingreso de militantes
es-inarquistas en 1952

Primeras discusiones democráticas en 1958

PRAGMATISMO

Influencia empresarial
remonstrata

En la Convención Nacional de 1975 tiene lugar un enfrentamiento definitivo: Cocheño seces a González, Marín de Fox y a un Grupo Solidarios - Meritistas.
González Marín denuncia abiertamente la existencia de un Partido paralelo, bajo el liderazgo de Cocheño. Después de una breve período en el CEN, renuncia al PAN.

Ingreso de empresarios Chautier Goicoechee
Candidatura de Pablo E. Madero

Pablo E. Madero
1982 - 1987

Candidatura de Manuel J. Chautier
Vicente Fox
Lucha de confrontación abierta

Es la Convención de 1991 luego lugar un enfrentamiento definitivo entre
Empresarios BHIAC con Avila y Juárez
Progresistas + Meritistas
Luis II. Álvarez, Fernández de
Ceballos.
Vicente Fox

En la Convención de 1991 luego lugar un enfrentamiento definitivo entre
Luis II. Álvarez
Meritismo + Gradualismo Electoral
1991 - 1993

Carlos Castillo Peraza D.F. + Meritismo + Gradualismo Electoral 1993 - 1996

NOTA:
Los nombres en recuadro significan
diligencias hechas en asambleas.
Las fechas, su gestión en el CEN.
Los ámbitos expresan corrientes.

Para Democráticos Interacción
José González Torres (línea
democrática)
Madero, Ibita y González Schast de
antecedentes pragmáticos, Renuncias

B) ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

1) Organización

Los estatutos que rigen el funcionamiento del partido en su forma original, fueron aprobados en septiembre de 1939 y han recibido reformas sucesivas en 1946, 1949, 1959, 1962, 1971, 1978, 1979, 1986 y 1992.³⁰

Conforme al padrón disponible en diciembre de 1976, el partido contaba con 165,000 miembros activos y con cerca de 200,000 adherentes y contaba con 785 Comités Directivos Municipales que cubrían 90% de la población mexicana, 29 Comités Directivos Estatales y con Delegaciones en los Estados de Campeche, Oaxaca y Veracruz.³¹ Los partidos en México nunca tienen datos precisos de sus miembros.

La membresía del partido constituye la organización básica del mismo (Artículo 11). Los miembros, a su vez, tienen derecho a organizarse en grupos homogéneos por razón de oficio, profesión, actividad, edad u otra característica similar. Esta facultad de los miembros, por lo demás poco ejercida, pareciera apuntar hacia un tímido y en realidad poco deseado remedo de corporativismo.

El partido está constituido por tres pirámides superpuestas que adoptan internamente un modelo muy semejante. La Asamblea es el órgano supremo de autoridad, que genera un Consejo deliberativo, que cuenta con los órganos que establecen los equilibrios de poder y contraloría, es decir, el equilibrio político y financiero. Éstas son las comisiones de Orden y Vigilancia.

Este nivel de carácter normativo genera a su vez los comités ejecutivos, quienes a través de su Presidente y Secretario General se dotan de los órganos operativos que requieren para su gestión.

1.1) Miembros

Se ha dicho repetidamente que Acción Nacional no es una organización de masas, que sus militantes se afilian a título individual. A ello es preciso agregar que la base fundamental de su militancia pertenece a las clases medias urbanas, si bien es cierto que, en forma progresiva, se incorporan al partido personas de los sectores obreros, así como desempleados, habitantes de colonias populares y marginadas.

Como una consecuencia de la continuidad en experiencias de gobierno a nivel municipal, es perceptible ya la afiliación de personas del medio rural que pudieron experimentar nuevas formas de relación con la autoridad municipal, en lo referente a la gestión de obras y servicios públicos en sus comunidades, así como en lo que toca al manejo de recursos federales, como Pronasol y Procampo.

³⁰Como consecuencia de los resultados electorales del partido en 1997, se inició un proceso para la modificación de los estatutos que se espera estén listos antes de finalizar 1998.

³¹En febrero de 1998 el partido realizó una jornada de afiliación e incremento el número de sus miembros adherentes a 228000.

Se conocen algunas experiencias aisladas de asociaciones civiles de vecinos, colonos y campesinos organizados en torno a intereses concretos, con la asesoría de militantes o simpatizantes panistas. En estos casos cabe destacar algunas de sus características centrales: filiación voluntaria y personal, estando completamente prohibida la afiliación en grupo, requisito de vecindad, constitución legal de una sociedad o asociación, un grupo u dirigente, periodicidad de sus reuniones y asambleas en las que siempre se atienden dos vertientes, la formación y la organización. Los integrantes de estas asociaciones pueden, si así lo desean, afiliarse *personalmente* al Partido³²

1.2 Modalidades de admisión de nuevos miembros

Los estatutos vigentes (Artículo 8) establecen que para ser *miembro activo* de Acción Nacional es preciso: solicitar su ingreso por escrito y ser aceptados con ese carácter después de haber suscrito su aceptación de los principios y estatutos del partido, tener un modo honesto de vivir, comprometerse a participar en forma permanente y disciplinada para la realización de los objetivos del partido; por último, debe acreditar su inscripción en el Registro Nacional de Electores.

Para obtener su credencial de miembro activo, todo militante debe acreditar los cursos de inducción al partido.

Conforme a lo establecido en el Artículo 12 Fracción a, los Comités Directivos Municipales, en su caso, acuerdan la admisión de nuevos miembros, ateniéndose a que cada solicitud de ingreso debe ser presentada individualmente por escrito y apoyada con la firma de un miembro activo. En caso de que se le niegue el ingreso, el solicitante podrá recurrir al órgano directivo superior.

En términos generales, puede decirse que el partido no tiene entre sus intereses fundamentales el de incorporar a un gran número de miembros activos; lejos de pensarse como un partido de masas, ha sido consistente en una política selectiva en cuanto a la afiliación de nuevos militantes. Es acertado pensar que el partido prefiere un número limitado de cuadros selectos, capaces de realizar labores organizativas, de difusión, de gestoría social y de ampliación del universo de sus electores, frente al modelo cliente priista que procura incrementar el número de agremiados ofreciéndoles eficacia en sus gestiones para la obtención de diversos beneficios por medio de su pertenencia al partido.

De acuerdo con las circunstancias de cada región y tiempo, se procura la participación de simpatizantes en labores específicas: promoción del voto, vigilancia de casillas, apoyo logístico y de comunicación en campañas y comicios, procuración de recursos económicos, etc.; sin que ello signifique necesariamente una invitación expresa a convertirse en miembro activo. Como se verá más adelante, esta forma de participación está considerada estatutariamente

³² Elena Sors y Sergio Arellano "El Partido Acción Nacional", México D.F., abril, 1994, trabajo realizado para la División de Estudios Superiores del Centro Universitario México, inédito S.P. Instituto Mexicano de Estudios Políticos (IMEP).

En resumen, aquellas personas que en lo individual, y respondiendo a sus propios intereses, acuden a los comités municipales o a las seccionales del partido a solicitar su admisión, son generalmente aceptadas mediante un trámite sencillo, consistente en llenar una solicitud, entregar fotografías y copia de su credencial de elector, debiendo obtener la firma de un militante que lo recomiende y avale, y tomar los cursos de inducción al partido.

El Artículo 9 concede la categoría de miembro adherente a todos aquellos ciudadanos que, sin ser miembros activos, contribuyen con recursos económicos, intelectuales o con actividades diversas, a la realización de los objetivos del partido, así como a los menores de 18 años que soliciten su ingreso con ese carácter.

Como se señaló líneas arriba, los Comités Directivos Municipales aprueban la admisión de nuevos miembros (Art. 90), Los Comités Directivo Estatales ratifican y en su caso aprueban estas admisiones (Art. 85) y al Comité Ejecutivo Nacional corresponde decidir sobre las solicitudes de readmisión de aquellos que hubieren sido excluidos o se hubieren separado o renunciado al partido. (Art. 62)

Estas disposiciones destacan la perspectiva municipalista del partido, pues considera que los militantes deben emprender su carrera político-partidista, en el nivel local, municipal, donde el ciudadano reside y se desenvuelve cotidianamente. Su militancia desde la base, es el camino obligado para acceder a instancias más amplias y generales de gestión.

De hecho, las dirigencias nacional y estatal deben acatar las decisiones de las dirigencias municipales en lo referente a la admisión de nuevos miembros, pues aunque los Comités Directivos Estatales ratifican y aprueban las admisiones acordadas a nivel del Comité Directivo Municipal, carecen por completo de facultades para permitir el ingreso del solicitante que no haya sido admitido por el Comité Directivo Municipal.³³

Este principio ha sido un elemento fundamental para filtrar a elementos de la clase política tradicional que, expulsados del PRI o habiendo renunciado por propia voluntad a ese partido, encuentran muy arduo empezar desde abajo conforme a las reglas del juego en el PAN.

El proceso de reforma a los estatutos en 1992 generó uno de los conflictos más fuertes en Acción Nacional. Un grupo de destacados y antiguos militantes, reunidos en el llamado Foro Doctrinario Democrático de Acción Nacional, renunciaron al partido como forma de protesta por el predominio del CEN y su presidente en la vida del partido (establecido en los mismos estatutos) y por su rechazo a modificar las normas internas para contar con procesos internos más democráticos. Esta lucha por el poder interno había comenzado desde la elección de Álvarez en 1987, cuando Manuel J. Clouthier derrota a Jesús González Schmal en la convención para elegir candidato presidencial.

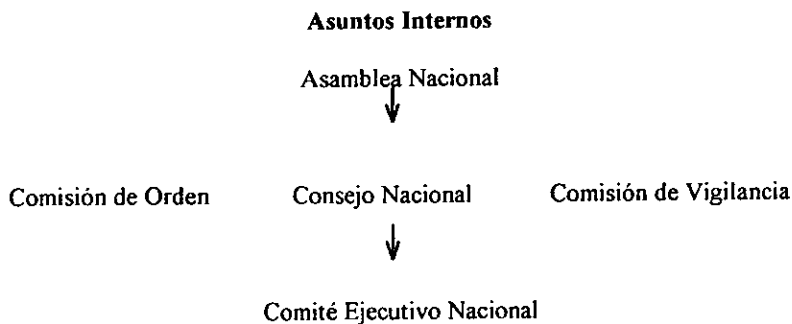
Para entender este fenómeno es preciso explicar los cambios más recientes y la estructura vigente. Las reformas no alteraron la dinámica criticada por la fracción escindida, pero son muestra de una normatividad acorde con el desarrollo alcanzado por el partido.

³³ Jaime González, "Evaluación..." op. cit., p. 55.

2) Estructura

Cuadro 1.

Estructura del PAN a nivel nacional
--



A propuesta del Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, se designa a un Secretario General (Art. 64) quien tiene a su cargo la coordinación de las secretarías y dependencias, las funciones específicas que se le asignen, y opera como Secretario General de la Asamblea, la Convención y el Consejo Nacional. Eventualmente pueden existir Secretarios Adjuntos para auxiliar al Secretario General.

Asuntos Externos

En el que la máxima autoridad es la Convención Nacional que resuelve todo lo electoral: candidatos a presidente de la República y listas de Diputados Federales Plurinominales.

Cuadro 2.

Estructura del PAN a nivel estatal



En el que la máxima autoridad es la Convención Estatal y resuelve todo lo electoral: candidatos a gobernador del Estado, a Senadores y Listas de Diputados Locales Plurinominales.

Cuadro 3.

Estructura del PAN a nivel municipal

Asuntos Internos

Asamblea Municipal

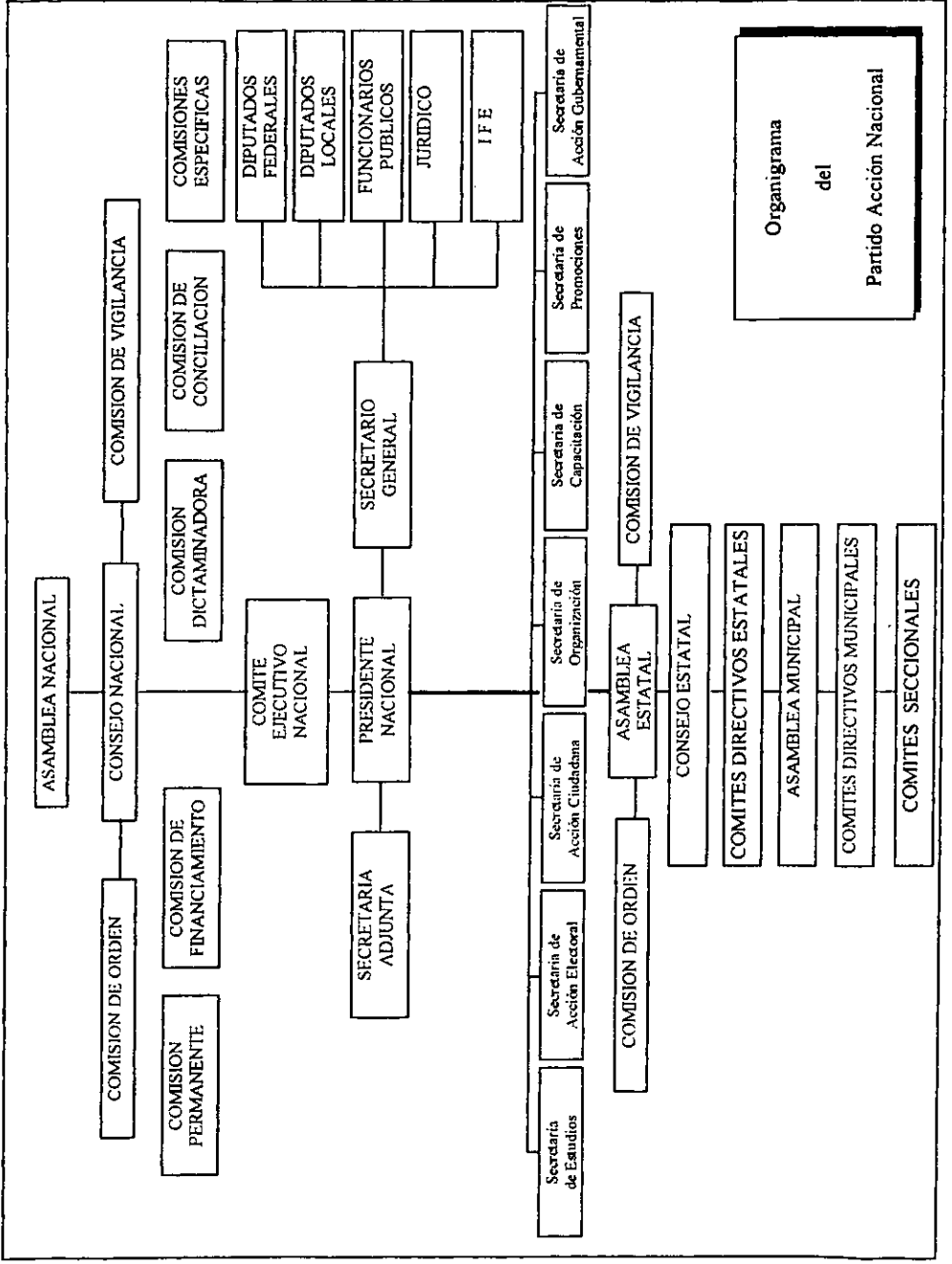
Comité Directivo Municipal

Asuntos Externos

En el que la máxima autoridad es la Convención Municipal y resuelve todo lo electoral: candidatos a Presidente Municipal y de Diputados Federales y Locales de mayoría relativa³⁴



³⁴ Los estatutos del partido establecen: artículo 67, fracción XVI, que corresponde al CEN decidir sobre las solicitudes de readmisión. Artículo 85, fracción VIII que corresponde a los CDE ratificar y en su caso aprobar dicha admisión. Artículo 90, fracción IX, corresponde a los CDM aprobar la admisión de nuevos miembros. Todas las referencias a los estatutos del partido, están tomadas de: "Partido Acción Nacional, Estatutos Generales", serie Documentos Básicos. 3º edición, México 1995.



Organigrama
del
Partido Acción Nacional

3) La vida interna del partido.

El camino habitual para el ascenso en el partido consiste en participar en las comisiones operativas de los Comités Directivos Municipales; destacar en labores de organización, capacitación y finanzas; participar en campañas electorales y de gestoría social, que son la ocasión para descubrir afinidades; y establecer vínculos y compromisos que toman forma en equipos de trabajo, grupos de amistad y, eventualmente, en agrupamientos políticos que actúan dentro del partido en la búsqueda de posiciones de poder e influencia.

Estos agrupamientos facilitan la manifestación de potencialidades y talentos, establecen vínculos, alianzas y rivalidades y generan una geometría interna que se concreta en las postulaciones a puestos de elección popular y, en caso de acceder al servicio público, en la forma de equipos de trabajo.

En términos sencillos, los mecanismos concretos por los que se destaca y se asciende en la estructura del partido son: *a)* conocer el partido, su doctrina, sus estrategias de lucha política, sus prácticas internas; *b)* participar en las distintas actividades del partido; *c)* establecer relaciones y vínculos con la militancia, las dirigencias y la comunidad; *d)* formar grupos locales dentro y fuera del partido; *e)* ejercer diversas formas de liderazgo; *f)* acumular experiencia o, sencillamente, antigüedad; *g)* establecer lazos de colaboración y/o amistad con personas o grupos influyentes dentro del partido.³⁵

En este sentido, la vinculación con grupos locales de profesionistas, intelectuales, empresarios, activistas sociales, religiosos o de otra índole son la ocasión para ejercer formas de liderazgo y para formar grupos de interés que van sosteniendo y modulando la carrera política de un militante.

Esta práctica normalmente empieza en los niveles locales y municipales y desata una dinámica que opera prácticamente como filtro. Algunos personajes y grupos no alcanzan a acceder a niveles cupulares, otros establecen alianzas o se fusionan, algunos más se fortalecen y empiezan a actuar a nivel estatal y, posteriormente, alcanzan proyección nacional.

En la práctica se pueden comprobar las dificultades que enfrentan estos procesos cuando generan de manera informal, al margen de los órganos institucionales del partido: comités, comisiones, secretarías, estructuras que suelen padecer cierto burocratismo. También es frecuente encontrar grandes dificultades para establecer y dinamizar este tipo de agrupamientos a nivel supraestatal o regional, pues por lo general el Comité Directivo Municipal y el Comité Directivo Estatal constituyen cotos de poder muy celosos de su territorialidad.

Otra situación que suele condicionar la mayor o menor dificultad para concretar proyectos y/o consolidar una carrera política dentro del partido tiene que ver, especialmente a nivel central y en el Distrito Federal, con la pertenencia o cercanía con un núcleo de apellidos notables, relacionados con las familias fundadoras.

³⁵ Jaime González. "Evaluación...", op. cit., p. 55.

3.1) Los servicios.

El avance del partido en el terreno electoral obliga a su redimensionamiento. Las relaciones entre el partido y los funcionarios públicos que militan en sus filas, tiene actualmente alcances nuevos. Lo que hace poco tiempo se reducía al terreno municipal, a las legislaturas locales y a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, hoy se ha extendido al nivel de gobiernos estatales, al Senado de la República y al Gobierno Federal. Lo que hace apenas un año todavía se reducía a cargos de elección popular, se ha abierto a cargos por designación³⁶

Bajo la presidencia de Carlos Castillo Peraza se ha impulsado la constitución y consolidación de una asociación municipalista y la de dos fundaciones dedicadas a la investigación documental y de campo, en apoyo a los trabajos legislativos de los Grupos Parlamentarios del PAN en el Senado de la República y en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Estas fundaciones, no vinculadas orgánicamente al partido, fueron constituidas como asociaciones civiles con personalidad jurídica y patrimonio propios y forman lo que suele llamarse *la fronda* de Acción Nacional.

Estos organismos son la Asociación de Municipios Libres, A.C., a la cual están afiliados, incluso, municipios no panistas; la Fundación Miguel Estrada Iturbide, A.C., fundamentalmente al servicio del Grupo Parlamentario del PAN en el Senado; y la fundación Rafael Preciado Hernández, A.C., al servicio de la Fracción Panista en la Cámara de Diputados.

A través de este tipo de organismos y del propio Comité Ejecutivo Nacional, ex candidatos de personalidad relevante y ex funcionarios públicos de talla, están aportando su experiencia y conocimientos en la articulación de un programa sistemático de capacitación para funcionarios públicos de extracción panista.

Lo anterior exige un trabajo de reingeniería con objeto de adecuar sobre la marcha al partido para que pueda encarar con eficiencia y oportunidad las nuevas necesidades que plantea su presencia en todo el país y en los tres niveles de gobierno.³⁷ (cfr: Estrategias)

Estos trabajos de reingeniería se encuentran en proceso, bajo la coordinación de quien fuera Presidente Municipal de Mérida y candidato a la gubernatura de Yucatán, Luis Correa Mena.

4) Las fracciones parlamentarias

El partido cuenta con la figura de Coordinador para los grupos parlamentarios panistas en el Senado y en la Cámara de Diputados, así como también con un Coordinador Nacional y sendos coordinadores para cada uno de los grupos parlamentarios de Acción Nacional en los Congresos Estatales. Estas figuras son designadas directamente por el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional.

Como se señaló más arriba, impulsadas desde el Comité Ejecutivo Nacional por Castillo Peraza, el partido cuenta ahora con tres organismos con personalidad jurídica y patrimonio propios, que trabajan respectivamente al nivel de los grupos parlamentarios y de los presidentes municipales panistas.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem, p. 56.

En ciertos casos, el apoyo se traduce en estudios y diversos eventos de capacitación; en otros, el esfuerzo se encamina a vincular, organizar y fortalecer las instancias de gobierno bajo la responsabilidad de militantes panistas.

En este contexto se inscriben los propósitos de los ex gobernadores Ruffo y Medina Plascencia y de ex presidentes municipales como Luis Correa Mena, Humberto Rice y Héctor Osuna Jaime, de dividir su tiempo atendiendo sus quehaceres particulares como empresarios, y trabajar en un esfuerzo de diseño y organización del partido para las nuevas circunstancias que le está tocando enfrentar, así como en labores específicas de capacitación, intercambio de experiencias, organización y apoyo a campañas electorales.

4.1) Estructura social de los candidatos y mandantes

Como se ha señalado en este trabajo, el partido está constituido, fundamentalmente, por los sectores sociales medios, de cultura urbana y con un perfil profesional muy cercano al universo jurídico-legal. A este grupo central se han incorporado personalidades del mundo empresarial a cuyo rededor se ha generado una nueva capa de militantes, de clase media alta o alta, y estrechamente ligada al campo de los negocios. Por último, como fruto de la creciente presencia del partido en la administración pública, se observa la incorporación de un tercer grupo, formado por sectores medios bajos, marginados y rurales, organizados en grupos vecinales o en incipientes organismos de gestoría social.

El actual grupo parlamentario del PAN en el Senado cuenta con 25 senadores, de los cuales se pueden identificar, por su larga carrera dentro del partido, a 13 de ellos, destacadamente Luis H. Álvarez, Luis Felipe Bravo Mena, Juan de Dios Castro, José Ángel Conchello, Gabriel Jiménez Remus, Alfredo Ling Altamirano, Benito Rosel Isaac y Leonardo Yáñez Vargas; como profesionistas que han hecho vida partidaria, tenemos a 5 de ellos, Javier Alvarado Ibares, María del Carmen Bolado, Enrique Franco Muñoz, J. Natividad Jiménez Moreno, y como personas de desempeño marcadamente empresarial tenemos a los 7 restantes, entre los que destacan: Emilio Goicoechea, Benigno Aladro, Mauricio Fernández Garza, Fernando Herrero y Rosendo Villareal.

En el Congreso de la Unión el PAN cuenta con 118 representantes, de los cuales 19 lo son de mayoría relativa. Entre ellos es posible destacar, por su perfil empresarial, a Jorge Ocejo Moreno y Rodolfo Elizondo Torres; y por su militancia partidista, a Salvador Beltrán del Río, Alejandro Díaz Pérez Duarte, Hiram Escudero Álvarez, Ricardo García Cervantes, Juan Antonio García Villa, María Teresa Gómez Mont, Eugenio Ortiz Walls, Fernando Pérez Noriega y Cecilia Romero Castillo, entre otros.

Como puede verse por este muestreo incompleto y arbitrario, la presencia del partido en el Congreso refleja sólo parcialmente la composición del partido. Esto mismo sucede también en los Congresos locales, en los que, con algunas excepciones, es más bien escasa la presencia de diputados panistas vinculados a los medios populares y rurales.³⁸

³⁸ Ibidem. p. 57.

4.2) Coordinación entre el partido y la fracción parlamentaria y eventualmente el gobierno

Estatutariamente, los funcionarios públicos que accedan al poder postulados por Acción Nacional, deben desempeñar sus funciones "sin contrariar los principios y programas del Partido" (Art. 67), aportar sus cuotas reglamentarias y acatar los estatutos y reglamentos respectivos (Art. 68). No cumplir estos preceptos se considera acto de indisciplina y puede ser motivo de expulsión (Art. 69).

De manera periódica, y particularmente durante los trabajos legislativos relacionados con iniciativas de ley de mayor trascendencia, se realizan sesiones de estudio para los integrantes de los grupos parlamentarios. Dependiendo de la naturaleza de la propia ley, o de cuál sea la cámara de origen, estas reuniones son coordinadas por el grupo senatorial, o por el de diputados. Igualmente es posible que estas sesiones de estudio se realicen por separado, generalmente con el apoyo de especialistas del propio partido, externos o bien del personal adscrito a las fundaciones Rafael Preciado Hernández y Miguel Estrada Iturbide.

Habitualmente los grupos parlamentarios del PAN tienen reuniones de trabajo previstas a las sesiones, en éstas se amarran los acuerdos, se asignan comisiones de cabildeo, se preparan las intervenciones en tribuna y, finalmente, se afinan las conclusiones de las reuniones de estudio a que se refiere el párrafo anterior.

En la medida en que ha crecido en número la Fracción Parlamentaria, se ha hecho necesario generar comisiones de estudio y órganos de comunicación y coordinación que apoyen el trabajo de los Coordinadores en el Senado y la Cámara de Diputados, y al mismo tiempo vinculen ambos grupos entre sí y con los órganos del partido.

Atendiendo a la complicada agenda de senadores y diputados, que generalmente deben atender asuntos en sus estados y desarrollar tareas de las diversas comisiones, estos organismos tienen carácter temporal, dedicándose al estudio, discusión y consulta a grupos de opinión e interés y búsqueda de consensos en torno a determinada iniciativa concreta o proyecto de ley.

Conforme crece el número de funcionarios panistas de elección popular, se están generando nuevas formas de capacitación e intercambio de experiencias a diversos niveles. De esa forma, se organizan talleres para presidentes municipales y para regidores de mayoría, así como para regidores panistas de oposición en Cabildos priistas, perredistas o petistas. De igual forma se realizan congresos y talleres para diputados locales y/o federales.

Otra vertiente de estas nuevas experiencias, son los encuentros denominados "Así Gobierna Acción Nacional", en los que funcionarios panistas de elección popular ofrecen sus experiencias de gobierno tanto a las planillas de candidatos en campaña como a los militantes de base, los miembros adherentes y a la ciudadanía simpatizante del partido.³⁹

³⁹ Ibidem, p. 58.

C) DESARROLLO INSTITUCIONAL

Uno de los signos de una clara institucionalización de un partido es que dirima de una manera civilizada sus relaciones con el gobierno. En el caso de esta investigación, las relaciones partido-gobierno se tratará en el de las estrategias, ya que considero que esta fue una de las principales que estableció el Partido Acción Nacional.

1) Financiamiento

El partido recibe financiamiento público en los términos establecidos por el Código Federal Electoral, en su calidad de segunda fuerza política nacional.

El órgano institucional responsable del financiamiento es la Comisión de Financiamiento Público del Consejo Nacional (Art. 48).

El partido suele recurrir a donativos de particulares, los cuales se entregan en forma anónima, dada la experiencia de las represalias que el gobierno y el PRI ejercieron en el pasado contra donantes que daban cantidades importantes y que se identificaban.

Los miembros activos deben aportar una cuota mensual cuyo monto fija el militante de acuerdo a su capacidad económica. Los funcionarios públicos de elección popular deben aportar 15% de sus honorarios o dietas al partido.

Son conocidos los sorteos nacionales permanentes para recabar fondos.

Para actividades de campaña, se recurre a diversos eventos, como sorteos, festivales, premieres cinematográficas, teatrales o musicales. Los costos de campaña son cubiertos mediante fórmulas diversas, por el Comité Ejecutivo Nacional, el Comité Directivo Estatal, el Comité Directivo Municipal y el o los candidatos mismos. El Comité Ejecutivo Nacional apoya con materiales de propaganda y eventualmente con recursos en metálico en proporción a la votación obtenida por el PAN o sus candidatos en la campaña electoral inmediata anterior o bien en razón de criterios discrecionales, negociados en corto por las partes⁴⁰

El PAN debido a su postura antigobierno, se negó siempre a recibir financiamiento público porque consideraba que se le daba legitimidad al gobierno y a la ley electoral, además de que se entraba en una situación de dependencia en relación al sistema.

A fines de 1988 el Consejo Nacional del partido se reunió para debatir si se aceptaba o no el financiamiento público; el resultado fue que 100 consejeros votaron por el subsidio y 66 por rechazarlo; sólo hubo una abstención. Lo que más pesó en esta decisión fue el conjunto de necesidades que la estructura organizativa requería a causa del franco desarrollo que parecía tener. Su orientación electoralista influyó en forma determinante en esta postura. Con esta decisión el partido alimentaba su consolidación interna. Desde entonces la profesionalización de sus cuadros fue una realidad.

En 1992 los integrantes de la fracción interna denominada "Foro Doctrinario y Democrático" indicaban que si había miembros del CEN que percibieran salario, esto comprometía su voto con el presidente nacional. Asimismo, el sonoreense Adalberto Rosas, precandidato a la presidencia de la República en 1993, indicó que con el financiamiento público únicamente se favorecía a la burocracia interna.

Ésta es una de las consecuencias del financiamiento, ya se público (si es ilegal como a menudo ocurre en México) o privado, que puede haber en los partidos en

⁴⁰ Ibidem, p. 59

general. Tal vez la más grave sería la del desplazamiento de la auténtica militancia por la de la militancia clientelista, si hubiera dependencia de una fuente. Pero éste es un problema para todos los partidos y no sólo para Acción Nacional.

Debido a la férrea oposición de un sector de los dirigentes a la aceptación del "subsidio", desde un principio este asunto se trató con mucha delicadeza. El manejo de los recursos recayó en una Comisión de Financiamiento Público que depende del Consejo Nacional, no del CEN. Se creó un reglamento para ello y, lo más relevante, se acordó que los nuevos ingresos se utilizarían principalmente para fortalecer la estructura orgánica de los comités estatales. A principios de 1995, Carlos Castillo afirmaba que "... el 60% (del financiamiento público) va a los comités estatales, el 24% al CEN, 15% a la reserva para campañas federales y 1% para gastos de administración".

El financiamiento, el crecimiento de la membresía, el número de funcionarios públicos, de gobernadores, diputados, senadores y asambleístas multiplicó los recursos, antaño basados en cuotas, donativos y en la recolección de los sorteos y rifas. Hoy el PAN cuenta con diversas fuentes de financiamiento y el subsidio legal no ha sido medio de control del gobierno sobre el partido. Han sido otras las razones de su actuación frente al gobierno en este tiempo.

La aceptación del financiamiento público fue una garantía para los panistas de viejo cuño de que los nuevos militantes de extracción empresarial no lograrían controlar al partido gracias a su capital. Esto significó independencia del CEN frente al pujante panismo norteño.⁴¹

Según Barraza y Bizberg:

Es obvio que el apoyo financiero de los grandes empresarios es importante para poder financiar las campañas. No obstante, si tomamos en cuenta que en el caso de Chihuahua los grandes empresarios habían dejado de apoyar al PAN antes de 1986, momento en el que se da la mayor movilización de este partido en su historia local, es claro que este apoyo no es *crucial*. Dale Story plantea que los fondos que provee el sector empresarial al PAN no son sustantivos; con excepción de algunos momentos o lugares específicos, como lo ya mencionados en Chihuahua a raíz de 1982 y de Monterrey, donde existe un grupo importante de empresarios directamente ligados al PAN. Pero en general, los magros recursos del PAN provienen principalmente de dos fuentes: las loterías que organizan y las cuotas de los salarios de los funcionarios panistas; actualmente el PAN ha aceptado el subsidio estatal, el que probablemente constituye una parte fundamental de sus recursos.

En Chihuahua, ni Álvarez, ni Barrio eran empresarios importantes. Ruffo, en Baja California, tampoco lo es.⁴²

La multiplicación de las fuentes de financiamiento y, más bien, la aceptación del subsidio legal, precisamente en una época de crecimiento electoral estimularon cuatro rasgos hoy característicos del partido: 1) la profesionalización de su burocracia

⁴¹ Francisco Revcles Vázquez, "El Proceso de Institucionalización Organizativa del PAN 1984-1985". Tesis de Doctorado FCPYS/UNAM, México D.F. 1996, p.p. 50-53.

⁴² "El PAN y el régimen político mexicano", en Alonso Jorge (Compilador) "El nuevo Estado Mexicano, vol. 2, ed. Nueva Imagen, México D.F. 1992, p. 102.

ejecutiva, principalmente, y de sus militantes, quienes en buena medida siguen realizando su labor de proselitismo y organización sin contar con una compensación económica pero con mayor capacitación; 2) la realización de campañas electorales técnicamente eficaces, con aprovechamiento al máximo de los relativamente abundantes recursos; 3) la paulatina moderación de los empresarios panistas de reciente ingreso, quienes vieron disminuidas sus influencias en función de su peso económico en la actuación panista; 4) la conservación de la autonomía de la dirigencia frente al gobierno y a los empresarios.

Más que un riesgo, la aceptación del financiamiento público representaba para el PAN la confirmación de que, aun con él, la organización era independiente del gobierno. En México este subsidio ha servido para garantizar la subordinación de muchos partidos supuestamente de oposición al gobierno. Por ello el PAN se había negado a recibirlo. El manejo de recursos representaba independencia económica respecto del régimen y del uso legítimo de esos recursos y la constatación de no necesitar (al menos no tanto como los demás partidos) estos recursos a causa del apoyo que los empresarios le estaban otorgando.

En la Reforma Electoral de 1996 el tema del financiamiento público provocó disenso entre los partidos políticos, la posición del PAN fue que el monto era excesivo y pedía que se autorizara más financiamiento privado.

El PRI al final impuso su mayoría en la Cámara y se perdió el consenso final de la Reforma. El coordinador de los diputados panistas, Ricardo García Cervantes, expone que:

Acción Nacional no aprobó en lo general la ley secundaria y la rechazó en lo particular en el punto de financiamiento, porque el monto era determinante para la equidad y eso se trató de condicionar por parte del PRI. El partido adoptó la posición de decir: sólo si ustedes aceptan este financiamiento, estos topes de campaña, aunque se violente la norma constitucional que asigna la responsabilidad de fijarlos al Instituto Federal Electoral (IFE), se aprueba el paquete completo; si ustedes no aceptan esto, entonces nosotros deshacemos los acuerdos en otras materias.

Planteado así y reconociendo que el objetivo era crear condiciones de equidad que no se logran ni con esos topes de campaña, ni con esos financiamientos, pues entonces no se acepta en lo general ni siquiera el planteamiento y se viene el desenlace que todos conocemos.

Los partidos políticos solicitaron desde un principio un esquema de financiamiento acorde con la Reforma Constitucional, que ésa sí fue realizada en consenso. En esta reforma todos nos pusimos de acuerdo en un esquema donde ciertamente habría un financiamiento público preponderante sobre los beneficio de origen privado que pudieran tener los partidos.

Los ingresos de origen privado deberían reglamentarse en la Ley Secundaria con base en los siguientes principios: no a las aportaciones anónimas, máximo 10 por ciento de ingresos privados con relación a los públicos, prohibición a las empresas mercantiles y a los extranjeros sobre cualquier figura jurídica para hacer aportaciones a partidos políticos. Todo eso fue consensuado en la reforma constitucional.

En la misma reforma se efectuaron discusiones completas de cálculos, números y de esto no me pueden dejar mentir los del Partido Revolucionario Institucional que estuvieron ahí.

Desde un principio se pretendía estos montos tan exagerados y que hoy corren el riesgo de ser inviabilés, ya que de acuerdo con esta legislación el partido podría estar recibiendo dinero para campañas que no puede gastar sin violar la ley, sin violar los topes máximos de campaña. Quizá esa fue una de las razones por las que se negó a última hora a tipificar como delito y sancionar eficientemente.

El planteamiento que hizo el jefe del Ejecutivo es cierto. Es una amenaza real, no sólo para México sino para muchos países del mundo, que intereses ilegítimos y recursos de origen legal penetren a los partidos, como por ejemplo el producto del narcotráfico o el *lavado* de dinero.

Qué bueno que se trate de atender este asunto, pero esto tiene que ver con la transparencia, con la auditabilidad, con la posibilidad de control de las finanzas partidistas, no con el monto.

La posición del PAN, junto con el resto de las fuerzas de oposición, de rechazarla, trajo consigo el retroceso en 16 puntos. Eso es responsabilidad de quien dio marcha atrás, no de quien se mantuvo en la posición de decir: señores, el sistema electoral renovado va a requerir de condiciones de equidad tales como fijar topes de campaña razonables y sanciones eficientes a quienes violen estos topes. Si este tema no se satisface, lo demás queda en objetivos secundarios, no son poco valiosos, pero no son los centrales.

Si bien es cierto que el que se impida ejercer el derecho de los partidos políticos de contender en los procesos electorales, como en la mayoría de los países democráticos, con equidad, candidaturas comunes o de convergencias, es un retroceso en los derechos políticos de los partidos de buscar el poder y aún más puede ser una deficiencia del sistema electoral mexicano, nunca será tan grave como el que siga habiendo campañas desequilibradas en términos de equidad financiera.⁴³

El pleno del Consejo Nacional del Partido Acción Nacional (PAN) determinó recibir sólo 61.15% del financiamiento público que por ley le otorgará el Instituto Federal Electoral (IFE) para los comicios de 1997, y regresar el excedente al propio organismo con la exigencia a las autoridades hacendarias de que lo aplique con justicia y equidad a prioridades y necesidades del pueblo de México.

También convocó a los partidos de oposición, a las organizaciones sociales y al propio Ejecutivo Federal, a un acuerdo político nacional para la alternancia de poderes con estabilidad -como respuesta a la invitación del Partido de la Revolución Democrática (PRD) para crear una alianza por la República, el cual permita consolidar la transición democrática de México y genere un escenario estable y democrático para dar certeza en el ámbito económico nacional.

La idea, explicó el presidente del PAN, Calderón Hinojosa, "es establecer un diálogo entre diferentes partidos claramente identificados, no un monólogo entre amorfos confusamente coligados".

Reunidos en sesión extraordinaria, los 270 consejeros nacionales del PAN acordaron ratificar la decisión del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) de rechazar una parte del financiamiento que le corresponde al partido para los comicios del 6 de julio próximo, el cual asciende a 602 millones de pesos.

El dinero que regresó el PAN fue por 45 millones de pesos solamente, ya que suspendió esas devoluciones.

⁴³ La Reforma Electoral, suplemento del periódico El Nacional, México, D.F. 27 de noviembre, 1996, p.p. 8-9.

Pasadas las elecciones, el congresista Rodolfo Elizondo, cuestionó esa postura de su partido porque señaló que ese dinero regresado pudo haber servido para la campaña, además de proponer que se discutiera de nuevo ese asunto en el Consejo Nacional Panista.

2) Profesionalización y capacitación

La teoría señala que mientras más crecimiento experimente un partido político, más necesidades de carácter técnico tendrá para mantenerse como organización. En este caso el desarrollo del partido se entiende como una mayor participación electoral, un incremento en el número de militantes, el mejoramiento y la multiplicación de los medios de comunicación internos, la definición de nuevas reglas que regulen las relaciones entre la creciente membresía e incluso la indispensable capacitación de los representantes del partido que al ganar comicios se convierten en gobernantes o en funcionarios públicos⁴⁴

Respecto a la profesionalización de la burocracia y la mejor organización del PAN, sobre todo del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), ésta sucedió durante la segunda gestión de Luis H. Álvarez, 1990-1993.

Otro aspecto es que en 1988 el CEN tenía 56 empleados y muy pocos cobraban, para 1995 eran ya 144 con 108 pagados y 36 voluntarios, de estos 144, 72 son militantes.

Un rubro importante es que la capacitación en el partido la inició Carlos Castillo Peraza en la gestión de Luis H. Álvarez, y hoy esa capacitación se da por la Secretaría de Capacitación apoyada por la Secretaría de Estudios.

El Comité Ejecutivo Nacional cuenta con una Secretaría de Capacitación de la cual dependen los Centros Regionales de Capacitación. Al Comité Ejecutivo Nacional corresponde el diseño de contenidos y la coordinación de la actividad de los Centros Regionales.

Esta capacitación es estrictamente política y sus destinatarios son los militantes mismos. Los miembros de nuevo ingreso reciben un curso introductorio denominado *CICAP*. Una vez acreditado, el militante recibe su credencial de miembro activo, posteriormente la capacitación incluye dos cursos denominados *CICOPAN I* y *II*. Los Comités Directivos Estatales y los Comités Directivos Municipales, pueden solicitar a los Centros Regionales cursos específicos para atender necesidades propias de sus militantes. La capacitación específica para los procesos electorales y la que debe proporcionarse a los funcionarios públicos recién electos está a cargo de la Secretaría de Organización.⁴⁵

El contenido de los cursos de inducción al partido incluyen su historia, principios de doctrina, estatutos y organización, mística partidaria y compromiso comunitario, técnicas de liderazgo, de planeación y de penetración política. Se procura, mediante diferentes dinámicas, el conocimiento de las preferencias y destrezas de los nuevos militantes, con objeto de ofrecerles opciones concretas de colaboración dentro del

⁴⁴ Francisco Reveles. "El proceso...", op., cit., p. p. 46-50.

⁴⁵ Jaime González "Evaluación...", op., cit., p. 64.

partido, que resulten tan afines como sea posible con sus intereses y habilidades específicas.

Con objeto de propiciar su integración grupal, se desarrollan dinámicas de grupo y técnicas de convivencia y recreación, alternándolas con las exposiciones teóricas, de tal forma que estos ejercicios cumplan un doble objetivo: distender e integrar.

Estos cursos han incorporado elementos simbólicos como cantos e insignias, semejantes al escultismo, que contribuyen a generar y arraigar el sentido de pertenencia. Otro tipo de cursos son los que se implementan en los estados por parte de los gobernadores y ex gobernadores sobre temas de administración de servicios públicos y experiencias.

En un aspecto más estructurado, está lo que hace el Comité Regional en el D.F., donde cuentan con un centro de capacitación política y entre los cursos que imparten están el de Diplomado de Administración Pública, el de Gobierno Municipal y Democracia, el de Desarrollo de Comunidad y un curso intensivo de Sistema Político Mexicano. Aunque existen datos generales de que el partido ya creó su Escuela de Administración Pública.⁴⁶

⁴⁶ *Ibidem*

D) Coalición dominante y fracciones internas

1) fracciones internas

En 1987, luego de la difícil contienda en Chihuahua, en el partido existían tres grandes corrientes. La doctrinaria se encontraba debilitada por la poderosa orientación electoral que las otras le habían imprimido al partido en los comicios locales previos. La pragmática se había dividido en dos: una que se había radicalizado por el enfrentamiento con el gobierno en contra del fraude y por su extracción empresarial, afectada por la política estatal (todavía basada en el Estado benefactor); por otra parte, los pragmáticos de los setenta, vieron mermada su capacidad de dirección por la presencia de los radicales. No sustentaron del todo las posturas de confrontación con el gobierno ni aceptaron totalmente el ingreso de empresarios al partido.

No obstante de las diferencias, estas tres corrientes formaban parte de la coalición dominante panista. "La hegemonía en ella se definió con la elección de Álvarez a la presidencia nacional del partido y se confirmó con la selección de Manuel J. Clouthier como candidato presidencial. Los pragmáticos radicales asumieron tal hegemonía."⁴⁷

Antes de observar el movimiento de las tres fracciones, sería necesario tratar de ubicar quiénes forman parte de la coalición dominante y quiénes son los principales dirigentes de las fracciones.

- La fracción doctrinaria: los del Foro Doctrinario (que salieron en 1992-1993).
- La fracción pragmática moderada: los señadores José Ángel Conchello y Gabriel Jiménez Remus y el líder del D.F., Gonzalo Altamirano Dimas.
- La fracción pragmática gradualista: Diego Fernández de Cevallos, Carlos Castillo Peraza, Felipe Calderón y Luis H. Álvarez, este aunque hoy parece más cercano a los radicales.
- La fracción pragmática radical: llamados neopanistas, bárbaros del norte, los encabezó Manuel J. Clouthier; hoy su más popular dirigente es el gobernador Vicente Fox; participa también Ernesto Ruffo, Francisco Barrio (éste a veces se acerca a los gradualistas) y Rodolfo Elizondo.

Estas tres fracciones confluyen y forman la coalición dominante, aunque la gradualista es la que ha mantenido el control en los últimos 12 años.

Son miembros también de la Coalición Dominante: Ricardo García Cervantes, Juan Antonio García Villa, Antonio Lozano Gracia, Alberto Cárdenas, Héctor Terán Terán, los hermanos Gómez Mont, los Vicencio, el varias veces legislador: Juan de Dios Castro, los Zavala Calderón, Alcántara Soria, Carlos Medina Plasencia, los Estrada Sámano, gente que llegó externa al partido pero que se les toma en cuenta como: José Paoli, Fauzi Hadman, Santiago Creel, el ex priista Juan José Rodríguez Pratts, dirigentes partidistas: presidentes de los Comités Estatales, sobre todo los del Estado de México (encabezados por el senador Luis Felipe Bravo), de Puebla, D.F., Jalisco, Yucatán, el Bajío y el Norte. También empresarios de Monterrey entre ellos el actual

⁴⁷ Francisco Reveles "El proceso..." op. cit., p. 122.

gobernador de Nuevo León, Fernando Canales Clariond, el Secretario de Gobierno José Luis Coindreu, el Senador Mauricio Fernández y el Diputado Rogelio Sada Zambrano; el empresario Sinaloense actual congresista, Emilio Goicochea, los Ling Altamirano, los Corral y Cecilia Romero.

2) Las elecciones del Comité Ejecutivo Nacional, 1990, 1993 y 1996.

Si decíamos que el organismo más importante en términos de decisiones políticas del PAN es el CEN, es necesario analizar su proceso de elección en 1990, 1993 y 1996.

Luis H. Álvarez fue presidente del CEN del PAN de 1987 a 1990. Durante este primer trienio se logró la primera gobernatura del partido en Baja California (1989), 101 diputados federales y 36 ayuntamientos, pero también se había iniciado después de las elecciones de 1988 una nueva forma de relación con el gobierno de Salinas de Gortari (cfr. Estrategias).

Como resultado de esta estrategia al interior del partido, los Doctrinarios y los Pragmáticos moderados llamados también tradicionalistas, empezaron a oponerse a esa negociación con el gobierno y por tanto a que se reeligiera Don Luis. Este grupo presentó la candidatura de Gabriel Jiménez Remus. En esta Conferencia Nacional las votaciones fueron reñidas y fue necesaria una cuarta ronda (no establecida por los estatutos, pero que propusieron Fernando Gómez Mont, Diego Fernández de Cevallos y Castillo Peraza), y al final ganó Luis H. Álvarez con 66% de los votos.

En la conformación del CEN, Luis H. Álvarez (aunque quiso incluir a Jiménez Remus pero no aceptó), excluyó a sus opositores, pero también a los de la fracción pragmática radical y al final el CEN quedó integrado por seguidores de él, como: Vicencio Tovar, Fernando Gómez Mont, Diego Fernández, Felipe Calderón, Juan Mauricio García Villa, entre otros.

Víctor Reynoso hace un balance del sexenio de Luis H. Álvarez al frente del CEN.⁴⁸

La salida de los foristas y sus argumentos expresan el lado negativo de los seis años que duró la dirección de Luis H. Álvarez. El lado positivo lo muestran las siguientes cifras:

Gobernadores	0	3
Diputados locales	60	144
Presidentes municipales	18	99
Regidores	669	1368
Diputados federales	41	89
Senadores	0	1

⁴⁸ Víctor Manuel Reynoso. "El PAN en 1993", en Valdez Leonardo (Editor). "Elecciones y Partidos Políticos en México 1993". UAM Iztapalapa. México D.F. 1994. p. 195.

Los números hablan de un notable crecimiento del partido. Es el otro lado de la moneda de la estrategia denunciada por los foristas: con toda la cautela con que estas cifras deban ser tomadas, indican que, cuantitativamente, el PAN tuvo un crecimiento notable en cuanto al acceso a puestos de poder.

En su último discurso como presidente del PAN, Álvarez mencionó algunas cuestiones relacionadas con la nueva estrategia. Se trató de una apología sutil, más implícita que explícita, que hizo referencia de manera indirecta a la estrategia alvarista y a su fundamento. Citando un discurso suyo que pronunció ante el Consejo Nacional del partido en julio de 1988, Álvarez señaló que el PAN enfrentaba desde entonces circunstancias nuevas en el país. Sin precisar cuáles eran esas circunstancias, presentaba al menos tres líneas generales de la estrategia con la que las había enfrentado:

- Convertir las ideas e ideales del partido en actos, cumplir una misión de “*encarnación*”: “darle cuerpo vivo a un alma viva”.
- Proveer al partido de los “medios materiales” para “ser el partido moderno que México exige”.
- Considerar la política no como “el ámbito del todo o nada ni de las racionalidades de guerra santa, sino el ámbito del avance gradual y verificado de lo razonable”.

Los tres aspectos pueden considerarse procesos que enfrenta cualquier partido político en su crecimiento. Ningún partido político moderno puede quedarse simplemente en el testimonio, en la defensa ideológica de “la causa”: tiene que encarnarse, alcanzar puestos de poder. Para ello requiere “medios materiales y humanos”: recursos económicos y políticos profesionales. Y requiere tratar a sus interlocutores y adversarios con realismo, con un grado de negociación que puede ser muy variable, pero que difícilmente puede excluirse del todo.

El problema es que estos procesos —o estas partes del proceso— no vienen solos: significan, generalmente, dilemas. Avanzar en ellos implica perder cierta “pureza” del partido en cada aspecto: en la doctrina e ideales, que nunca pueden ser encarnados tal como se presentan en los documentos partidistas; en la mística de los militantes, que dejan de ser voluntarios —o “místicos del tiempo sobrante”, como los llama Gerardo Medina— para pasar a ser profesionales que reciben un sueldo y que por lo tanto generan intereses; en el acercamiento a adversarios que tradicionalmente habían llegado a ser enemigos irreductibles. Estos tres dilemas ponen en riesgo la identidad del partido. De ellos partieron los foristas para presentar sus argumentos y su salida del PAN.

¿Cómo quedó la identidad panista después de los cambios en el sentido señalado por Álvarez en su último discurso como presidente del partido? Es difícil responder. Una aproximación la tenemos en los datos del cuadro antes presentado: la desbandada de militantes y dirigentes que sentían que su partido había traicionado su doctrina y perdido identidad, o no existió, o no significó el declive del partido en su desempeño político. Éste se mantuvo en un notable ascenso.

2.1) El triunfo de Castillo Peraza

En marzo de 1993 se realizó la reunión del Consejo Nacional panista que elegiría al nuevo presidente del partido. Se trataba quizá del momento más importante en la vida

interna de la organización, importancia esta vez incrementada por el interés de ver qué tanto había influido la salida de los foristas de uno de los órganos directivos más importantes del PAN, el Consejo Nacional.

Era probable que no hubiera grandes sorpresas. Los foristas habían perdido una batalla dentro del Consejo en un proceso en el que pasaron de tener los votos de la tercera parte de sus integrantes en febrero de 1990 a sólo 5% en septiembre de 1992; pero, de cualquier manera, estaba presente la pregunta sobre si la escisión había dejado alguna huella en el partido.

La respuesta se aclaró desde la presentación de los candidatos. Carlos Castillo Peraza, Rodolfo Elizondo y Alfredo Ling Altamirano, si bien representaban opciones políticas distintas, se encontraban los tres dentro de la línea alvarista. El antialvarismo no presentó candidato para suceder a Álvarez, a diferencia de lo ocurrido en 1990, cuando tuvo lugar la reelección del presidente del PAN en un contexto relativamente disputado.

La elección siguió la dinámica democrática que caracteriza a las elecciones internas del PAN. Asistieron 199 consejeros, quienes se reunieron a puerta cerrada. Así son las reuniones del Consejo, a diferencia de las de las asambleas o convenciones, en las que prácticamente hay entrada libre, previa cita.

Para resultar electo, se requieren dos terceras partes de la votación. Si ningún candidato las consigue en la primera ronda, el que obtuvo el porcentaje de votos más bajo deberá retirarse mientras los demás continúan todas las rondas que sean necesarias. Una tradición panista, una regla no escrita pero generalmente cumplida, es que cuando quedan sólo dos candidatos y ninguno obtiene el porcentaje requerido, el que tuvo la votación más baja se retira (Ruffo lo confirmó en 1996).

El favorito parecía ser Elizondo. Aunque el asunto se manejó con mucha discreción, al parecer era el candidato de Álvarez. Notables panistas, como Francisco Barrio y Vicente Fox, lo habían apoyado públicamente. Los "reporteros de la fuente" lo consideraban el ganador más probable.

Ya desde la primera ronda vino la sorpresa: Elizondo quedó en tercer lugar y, por lo tanto, fue eliminado. Castillo quedó el primero, pero al no alcanzar las dos terceras partes de los votos, se requirió una segunda votación.

Nueva sorpresa: voltereta. Ling Altamirano superó a Castillo en la segunda ronda. Y entonces tuvo lugar el famoso discurso de Castillo. Antes de cada ronda, los candidatos presentan sus argumentos, ya sea personalmente o por medio de un representante. Ling envió a Juan Miguel Alcántara Soria. Castillo habló por sí mismo y ahí ganó.

1993			
Votación del Consejo Nacional de Acción Nacional para elegir presidente del partido			
Rondas de votación	Primera	Segunda	Tercera
Castillo	89	98	107
Ling Altamirano	62	101	90
Elizondo	47		
Abstenciones	1		2
Total	199	199	199

Al preguntar a algunos consejeros panistas por qué Castillo Peraza había ganado la presidencia de su partido, respondieron: por un discurso. Vale la pena, por lo tanto, detenerse en él. Empezó señalando que no se jugaba en esa elección la unidad del partido; la perspectiva de una crisis institucional estaba lejana. Los antecedentes y el desenlace de la elección avalan esta apreciación. Más adelante —y al parecer contra la petición de Alcántara Soria— llamó a los consejeros a votar *razonadamente*, no *institucionalmente*: nuestro partido, les dijo, no tiene el apellido institucional, lo tiene otro partido. “Todos los votos deben ser de reflexión [...] Todos los votos deben ser de razón. Sólo así tendrán los panistas una institución que valga la pena”.

De la reflexión vendría la claridad, y de ésta la correcta organización del partido. En ese orden. Contra una maquinaria organizativa, institucionalizada, el discurso de Castillo proponía un partido con alma, reflexivo, el mismo que le dijo a México, “con cincuenta años de anticipación, cómo iba a ser su futuro”.

Partido con alma y partido que asuma la causa de los 40 millones de pobres en México: la preocupación por la pobreza ocupó también una parte central, si bien menos importante, que la de un partido con alma del discurso. Vale la pena citar una parte del párrafo final:

Si no le damos futuro al partido y si no le damos futuro al pueblo, de nada nos sirven 50,000 comités municipales. Eso les invito a pensar. Ésta es mi opción. La defenderé si gano y la defenderé si pierdo [...] No me voy con la ilusión de que esta organización lo resuelva todo. He visto organizaciones gigantescas como el Partido Comunista de la Unión Soviética desmoronarse en unos minutos porque ya no tenía alma.⁴⁹

En la tercera ronda, después del discurso, la votación cambió de nuevo: Castillo quedó arriba con 107 votos contra 90 de Ling, Ling se retiró, pero hubo una cuarta vuelta, ritual, en la que Castillo, ya sólo, alcanzó la mayoría requerida.

Además de la capacidad oratoria de Castillo, que fue capaz de presentar los temas adecuados en el momento y la forma adecuados, vale la pena detenerse en dos aspectos. Primero, en la propuesta básica: un partido con alma. Se relaciona con el punto anterior, cuando presenté los logros electorales del PAN durante el sexenio alvarista. Esos datos, y algunos elementos del discurso de Álvarez que también comenté —el incremento de los recursos materiales y profesionales del partido—, podrían llevar a pensar en una maquinaria con eficiencia creciente. Si consideramos además las críticas foristas, tenemos el panorama completo: el riesgo de que, a costa de logros políticos, el PAN perdiera en doctrina y en identidad; en alma en el lenguaje de Castillo.

El hecho de que el tema haya sido tratado —y de que haya dado al candidato los votos que necesitaba para ganar a su opositor— habla de la importancia que esta cuestión tiene para los panistas (para los dos centenares de consejeros panistas que se reunieron en esa ocasión). En su idea de partido está lejano el proyecto de una maquinaria eficiente. La identidad partidista, la ideología, los ideales, siguen normando sus preocupaciones y prácticas. Pero se trata de una preocupación lejana a la crisis institucional. No parece que el PAN haya perdido su identidad, o no al menos en un

⁴⁹ Ibidem, p. 96.

nivel crítico, pues ellos siguen en el partido; pero sí creen que debe mantenerla, enriquecerla.

El discurso y el triunfo de Castillo pueden ser vistos como un indicador de que los ideales y la identidad panistas son aún considerados un bien presente y valioso dentro del partido; por lo menos en una instancia tan importante como el Consejo Nacional (el triunfo de Calderón también lo confirmó).

El otro aspecto es la referencia a la pobreza, lo cual no es algo nuevo en el discurso de Castillo. Nos manifiesta que él representa algo así como el ala centro izquierda del panismo. Al parecer, así era visto por algunos de sus adversarios dentro de su organización. Esta preocupación del nuevo dirigente panista puede darle una nueva orientación e imagen al partido; también puede ocasionarle problemas internos por diferencias ideológicas, o darle un ropaje ideológico a los problemas internos. Algo similar sucedió en los años setenta, cuando algunos miembros del grupo de Efraín González Morfín fueron acusados de sostener una ideología "marxista-jesuitica". Por ahora, no hay señales claras de ninguna de las dos tendencias: ni el PAN ha cambiado su imagen hacia la de un partido más comprometido con los pobres, ni ha habido disputas ideológicas en las que se achaque al grupo de Castillo tendencias "izquierdizantes". Todo ha quedado en pequeños grupos sin aflorar a la superficie. Los conflictos que el PAN enfrentó este año son otros.

3) La coalición dominante y la circulación de las élites en Acción Nacional

La selección de candidatos a puestos de representación popular constituye parte del proceso de circulación de los grupos dirigentes de la organización partidista. Así como en la selección de dirigentes se aprecia el ascenso, la consolidación o la irrupción de núcleos de dirección, en la búsqueda de candidaturas estos grupos aparecen disputándose espacios que, si se consigue el triunfo en la elección, pueden ser determinantes para la vida interna de la organización.

Panebianco desecha nociones como "círculo interior", "élite" u "oligarquía", y plantea el término "coalición dominante" para identificar al grupo que tiene el poder interno. La toma de decisiones y los espacios de poder esenciales están bajo su dominio: son los profesionales o expertos en los puestos de alto nivel, los que controlan la comunicación interna y las finanzas, los que definen el tipo de alianzas, los que definen y manejan los estatutos y los que se encargan del reclutamiento de nuevos miembros o de cuadros dirigentes.

Para el tema que nos ocupa es suficiente agregar que la coalición puede cambiar la composición según el grado de desarrollo organizativo o las influencias del entorno político. Dentro de estos procesos generales se inscriben los más particulares de selección de candidatos y de dirigentes.

En el PAN, la coalición dominante mantiene en la actualidad un alto grado de cohesión y estabilidad que le ha permitido controlar sin grandes problemas los procesos de selección más recientes.

Evidentemente, ésta no ha sido una característica permanente en la historia del partido. Si tomamos en cuenta su evolución organizativa, encontramos momentos clave que muestran los cambios en este terreno.⁵⁰

⁵⁰ Francisco Reveles "La selección de candidatos presidenciales en el PAN" en Revista Mexicana de Sociología IIS/UNAM. vol. 58. no. 1. marzo. 1996. p. 57-75.

3.1) La nominación del candidato a la presidencia

Uno de los principales intermediarios con el gobierno salinista tomó tal importancia y presencia en el partido, que parecía ser el único candidato presidencial posible para 1994. Sin embargo, Diego Fernández de Cevallos (dirigente de la diputación federal panista en el trienio 1991-1994) tuvo que competir contra tres panistas más.

El CEN abrió el registro desde el 11 de septiembre de 1993. Fernández de Cevallos solicitó su inscripción el 22 de septiembre. Esta petición fue apoyada por 50 firmas de militantes, entre las que se encontraban las de tres gobernadores panistas: Francisco Barrio, Ernesto Ruffó y Carlos Medina; quince dirigentes estatales, como Jorge Manzanera, de Chihuahua, Gonzalo Altamirano, del D.F. José Luis Durán, del Estado de México, Alfredo Castillo, de Oaxaca, Francisco Fraile, de Puebla y Fernando Canales, de Nuevo León. También firmaron la solicitud Luis H. Álvarez, ex presidente del partido, Juan Landerreche, fundador del partido, Ana Rosa Payán, presidenta municipal de Mérida, Yucatán; Cristian Castaño, dirigente juvenil panista, y Margarita Zavala Gómez, esposa del secretario general Felipe Calderón.

La cantidad de personalidades y de dirigentes intermedios parecía ser más que suficiente para que Diego Fernández de Cevallos se presentara como candidato único en la contienda interna. Sin embargo, las amplias posibilidades que los estatutos y el reglamento respectivo establecen para registrar precandidatos permitió el registro de tres más: el sonoreense Adalberto Rosas, el regiomontano Javier Livas y un dirigente municipal mexiquense, Eduardo López.

Fernández de Cevallos comenzó su campaña interna enfrentando diversas críticas. Durante la mayor parte del sexenio había desempeñado el papel de negociador con el gobierno en la Cámara de Diputados y en diversas elecciones locales. Cuando apareció Diego como precandidato, por el tamaño y la calidad de apoyos que tuvo, parecía existir consenso dentro de su partido para con su candidatura. Pero desde el principio tuvo que defender la línea de negociación que la dirigencia había asumido.

También calificó de "incompletas" las reformas constitucionales en los aspectos agrario, económico, político y religioso.

Livas dedicó parte de su campaña a cuestionar la gestión de Salinas de Gortari. En cierta ocasión dijo que el presidente había establecido el uso de alta tecnología para "rasurar" el padrón electoral y comprar votos, lo cual debía acabarse en las elecciones de 1994.

Eduardo López, presidente del Comité Municipal del PAN en Ecatepec, panista desde 1988, solicitó su registro el 20 de octubre, para sorpresa del CEN. Aunque prácticamente era un desconocido, con las firmas de cincuenta militantes del Estado de México, Hidalgo y el D.F., López consiguió participar en la contienda interna. Su principal mensaje en la breve campaña que realizó fue la crítica directa a Fernández de Cevallos y al gradualismo.

Las precampañas se realizaron desde finales de septiembre hasta el 19 de noviembre. El CEN aportó 10 000 nuevos pesos para las campañas de cada uno de los

precandidatos. Hubo dos debates públicos, uno el 28 de octubre en Monterrey, Nuevo León, y otro el 8 de noviembre en Guadalajara, Jalisco.

Aunque los pronósticos favorecían a Diego, casi todos coincidían en que habría dos o tres rondas de votación, pues no concedían al precandidato la posibilidad de vencer a sus adversarios en la primera ronda. La duda era quién permanecería, si Rosas o Livas. Ahí se dividían los pronósticos. A López García todos lo daban por muerto desde la primera vuelta.

A pesar de la fortaleza de Fernández de Cevallos, la incertidumbre —propia de toda elección democrática—, se paseaba por la convención. Hay que recordar, simplemente, la elección del Consejo en enero: en un ámbito mucho más pequeño y, por lo tanto, mucho más predecible, el candidato más fuerte fue eliminado en la primera elección. Después hubo dos volteretas. Y lo notable: un discurso pudo cambiar el sentido de los votos de una manera decisiva.

Así, en un ambiente festivo y pleno de pasión política, se llevaron a cabo los comicios. Antes, durante el primer día de la convención, los panistas habían tomado dos decisiones: participar en las elecciones federales de 1994 y aprobar, con enmiendas menores, la *plataforma electoral* del partido para esas elecciones. Fueron prácticamente dos actos rutinarios, pero pudieron haber sido distintos. La decisión de participar o no es discutida siempre; es comprensible que así sea en un partido de oposición que participa en elecciones no competidas. En los primeros años de vida del partido panista suscitaba fuertes discusiones; últimamente, se trata más bien de un trámite. Pero ahora se esperaba alguna manifestación de los sectores más radicales del *antigradualismo*: concretamente, se decía que simpatizantes de Vicente Fox tratarían de expresar su descontento, manifestándose contra la participación y contra la estrategia general del partido. No sucedió.

Corrió otro rumor, menos difundido: que algunas frases de la plataforma propuesta serían consideradas por los militantes más conservadores como “izquierdizantes” (como ya había sucedido en una ocasión durante los años setenta), lo que daría lugar a una discusión ideológica dentro del partido. Tampoco pasó nada.

El hecho de que los dos rumores anteriores no se cumplieran indica de alguna manera que la unidad panista, por ahora, no muestra fisuras serias. Si mostró disensos, y muy claros. Las mantas y los discursos de los tres candidatos “opositores” iban en contra de lo que ellos consideraban gradualismo. En particular, el discurso de Livas — el más logrado de los ocho presentados antes de la elección— fue agudo contra la estrategia e incluso contra la personalidad de Fernández de Cevallos.

En Acción Nacional, la norma estatutaria hace que la toma de decisiones en general esté en manos del CEN y de su presidente nacional. Los miembros de dicho comité, los consejeros nacionales y en menor medida los dirigentes locales, son los que organizan e inspeccionan los procesos, como el de selección del candidato presidencial. No existen muchos datos para poder afirmar si hubo o no condiciones de igualdad durante la etapa de proselitismo. Lo cierto es que un número importante de dirigentes nacionales, buena parte de la fracción parlamentaria y muchos líderes y diputados locales, desde el principio dieron su respaldo a Fernández de Cevallos.

Puesto que el candidato se designa en una convención de delegados, la forma en que son seleccionados tiene gran trascendencia. Al parecer, bajo el supuesto de que los estatutos plantean la necesidad de que los comités estatales lleven a la convención un número de delegados igual al cuádruple de distritos electorales con que cuenta, éstos no siempre son elegidos en asamblea municipal (como lo señala la norma).

Según ciertas fuentes panistas, cualquiera puede acudir a la convención; solamente debe comprobar su militancia en el partido. El problema que se presentó en 1993 fue que muchos presuntos delegados no pudieron acudir a la convención que se efectuó los días 20 y 21 de noviembre en el D.F. por carecer de medios para solventar sus gastos. De este modo, cuatro comités estatales no tuvieron derecho a aparecer como delegación por no cubrir este requisito: Estado de México, San Luis Potosí, Oaxaca y Quintana Roo.

En esta convención, llamó la atención el hecho de que la participación en las elecciones fuese aprobada en votación económica y que el presidente de debates afirmara que había sido aprobada por unanimidad, cuando aún no se había hecho el recuento de los votos.

La discusión y aprobación de la plataforma tuvo poco atractivo para los delegados. Muchos de sus puntos se aprobaron por consenso o por votación económica.

En la fase en que se eligió al candidato a la presidencia destacaron dos acontecimientos: en primer término, los discursos de tres de los cuatro precandidatos, que hicieron críticas (en algunos casos muy severas) a la línea gradualista. Las ovaciones para estas críticas expresaron que muchos de los delegados coincidían con ellas.

El segundo elemento relevante de la convención fue que el resultado final fue adverso a los que habían manifestado sus diferencias con la línea de la dirigencia nacional. Diego Fernández de Cevallos logró 64.71% de los votos, un poco más del porcentaje de votos necesario (60%) para erigirse como candidato presidencial. Livas llegó a 24.62% y Rosas a 10.42%. Juntos alcanzaron la tercera parte de los sufragios, con lo cual quedó demostrado que a pesar de los fuertes apoyos de la dirigencia a Fernández, sus adversarios conquistaron un nada desdeñable respaldo de los delegados. A López le tocó un raquítico 0.25 por ciento.

El predominio de los dirigentes nacionales e intermedios en la convención fue notorio. En principio, hay que recordar que la convocatoria a elegir delegados la hacen los comités estatales. Éstos son los que coordinan las delegaciones y los que se encargan de recibir, distribuir y cuantificar los votos. De esta manera, el ascendiente sobre el resto de los delegados y de los miembros de base es muy grande.

Ciertamente, la convención panista tuvo una participación sobresaliente de sus miembros a través de delegados. Sin embargo, el hecho de que sea una forma indirecta de selección implica cierto grado de manipulación que difícilmente contribuye a que el proceso sea del todo democrático.

La participación de los miembros fue indirecta y susceptible de ser manipulada por los dirigentes intermedios. Por otro lado, fue innegable que el círculo dirigente es un factor determinante de todo el proceso. El hecho de que el CEN tenga su propia cuota de votos (igual al promedio de los de todas las delegaciones) es muestra palpable de la influencia de la dirigencia en el proceso. Y no hay que dejar de reparar en que en esta ocasión el total de votos de la delegación del CEN fue favorable a Fernández de Cevallos.

La dirigencia del PAN tiene un alto grado de cohesión y es legítima para la base panista. Ello no quiere decir, como lo afirman constantemente los dirigentes, que los procesos democráticos sean la norma en Acción Nacional. El hecho de que la base respete este procedimiento indirecto no lo hace democrático de inmediato, sino solamente legítimo.

De cualquier forma, esta legitimidad del procedimiento es un fenómeno del cual sólo esta organización puede hacer alarde frente al resto de partidos políticos existentes en el país.

Un último punto sobre la convención de noviembre: el discurso de apertura de Carlos Castillo Peraza. Se basó en dos ejes: la reivindicación de la "victoria cultural" panista y la crítica a los dos partidos adversarios del PAN: el PRI y el "ex PRI". La victoria cultural es una bandera, la cual este partido esgrime desde fines de los años ochenta; se refiere a que las tesis políticas que el partido ha sostenido desde su fundación —en 1939, un momento en que el contexto internacional estaba marcado por estatismos y propuestas no democráticas— han sido aceptadas por amplios sectores de las fuerzas políticas Nacionales e internacionales, incluso por los adversarios tradicionales del PAN. De esto sigue la crítica a priistas y a "ex priistas": se trata de recién llegados al discurso democrático, después de una larga vida de dichos y hechos autoritarios. El único partido en México con tradición y prácticas democráticas es el PAN.

Hay en esto una obvia propaganda partidista, tanto para consumo interno como externo. Pero hay también verdades que no se pueden regatear. El PAN es sin duda el partido con mayor tradición democrática, en discurso y prácticas. Sus propuestas económicas y políticas, desde principios generales como la subsidiariedad y la solidaridad, hasta propuestas concretas de reformas a la ley (los Artículos 27 y 130 constitucionales, la descentralización del Banco de México, por mencionar algunos ejemplos), han sido tomados implícita o explícitamente por otras fuerzas políticas. En esto, además de en su candidato, se halla la oferta panista para las elecciones federales de 1994.⁵¹

El periodo de Carlos Castillo Peraza estuvo marcado por contradicciones fuertes, ya que si bien hubo avances electorales, existían molestias al interior de las otras fracciones, ya que Carlos Castillo ejerció una dirección individualista donde impuso comités estatales que simpatizaban con su postura. Además de su relación con la Democracia Cristiana Internacional (cfr: Relaciones Internacionales), y su pésima relación con la prensa. Cuando se pensaba que Carlos Castillo se reeligiera (aun con el apoyo de la carta de 26 comités estatales), no se contó con el apoyo de la fracción pragmática radical (gobernadores y el PAN de Nuevo León), ni personajes importantes de la pragmática gradualista (Diego Fernández de Cevallos).

Castillo Peraza no ha querido brindar una explicación pública sobre las razones que lo llevaron a no optar por la reelección y sólo ha argumentado causas personales para ello.

En una entrevista, justifica su determinación evocando el consejo que le dio un amigo ya fallecido:

"Tú eres bueno para iniciar cosas, para suscitar hechos nuevos. Suscítalos y retírate, porque tú no eres bueno para consolidar...".

Sopesando, dice, el tamaño que tiene hoy el PAN, cree que esa dimensión desbordaría su capacidad de organizador. "Creo —señala— que debe asumir esta responsabilidad alguien que tenga esta capacidad más pronunciada que otras que sin duda yo tengo y que me permitieron hacer mi etapa en forma razonablemente adecuada".

⁵¹ *Ibidem*

Ponderando también la eventualidad de que pudiese seguir al frente del PAN —posibilidad que, permitida por los estatutos, muchos panistas daban por un hecho—, Castillo Peraza se anima a revelar el temor que tuvo “a enamorarse del poder”.⁵²

No lo descartamos, incluso, como el propio Castillo ha afirmado, muy probablemente, si hubiera presentado su candidatura habría tenido altas probabilidades de ganar nuevamente la presidencia partidaria. El problema es que entonces la lucha interna en el blanquiazul se hubiera agudizado y se habrían puesto en peligro los triunfos potenciales en 1997 y en el 2000.

Soledad Loeza opina que:

En estos años a pesar de los reproches que se le puedan hacer a Castillo Peraza, fue sensible a las oportunidades que se le presentaron al PAN. En este lapso el PAN registró un crecimiento sin precedentes y ejerció una influencia sobre el gobierno y la opinión pública, superior a cualquier fuerza de oposición. En este tiempo el PAN se convirtió en un actor central en la modernización política del país y que ahora es un partido activo.⁵³

En medio de este crecimiento electoral, en Marzo de 1996 se eligió al nuevo presidente del CEN blanquiazul. Los candidatos fueron dos: Ernesto Ruffo Appel y Felipe Calderón. No hubo necesidad de una segunda ronda (en la primera, Felipe logró 107, frente a 59 de Ernesto), pues Ruffo —en atención a un acuerdo pactado con Calderón— declinó en favor de su oponente.

El proceso estuvo marcado por las dos visiones que prevalecen en el partido. Felipe Calderón, miembro de los gradualistas, se pronunciaba por un partido que no perdiera su identidad por ganar el gobierno, y Ruffo, de los radicales, pugnaba por una mejor organización y estrategias electorales para poder gobernar el país.

Este proceso ha sido retratado magníficamente por el analista Jorge Fernández. Él a los pragmáticos radicales los llama el PAN del piso 10 (de la Torre del Caballito) y comenta que han elaborado un documento llamado Acción Nacional 2000.⁵⁴

El contenido del documento que el grupo PAN-2000 está analizando pone de manifiesto los aspectos en los que existen diferencias con la dirección actual. El temario incluye la necesidad de una mayor eficiencia en la organización; mayor capacitación en la formación de cuadros para puestos directivos, niveles medios y superior de gobierno; necesidad de mayor presencia en medios; traducir en hechos de gobierno los principios de doctrina, los principios y aportaciones históricas del PAN. Finalmente, está el punto que interesará más a la mayoría: el perfil del presidente del partido.

Si no hubiera sido Ruffo el candidato a la presidencia del partido, hubiera sido Luis H. Álvarez, porque es el único “patriarca” del PAN respetado por todas las fracciones, por su capacidad demostrada y por la legitimidad ganada hacia fuera del PAN, por su trabajo en el senado y la Cocopa, y porque él formaría una dirección colectiva con operadores políticos de las distintas fracciones, a diferencia del estilo individualista de Carlos Castillo Peraza.

⁵² Entrevista “Revista Proceso” realizada por Fernando Mayolo López, 18 de diciembre. 1995. p. 5.

⁵³ “La Virtud de la Oportunidad”, en Revista Voz y Voto, no. 37. México D.F., marzo, 1996, p. 20

⁵⁴ Periódico El Financiero, columna Razones, México D.F. 25 de enero. 1996.

El antecedente de este grupo (en el que no participa Vicente Fox), es el que se llamó Conspiración del "Barco" en 1987, en la que navegaron en un yate un fin de semana en el Mar de Cortés varios de los llamados neopanistas, encabezados por Clouthier, para desplazar a Madero y a Conchello de la dirigencia partidista.

El 9 de marzo de 1996 el Consejo Nacional eligió a Felipe Calderón como presidente del CEN.⁵⁵ En este proceso Felipe Calderón nombró a Juan Antonio García Villa como secretario general, al mismo tiempo que el Consejo Nacional decidió aumentar de 30 a 40 el número de miembros del CEN para el trienio 1996-1999.

La composición del CEN panista refleja casi siempre el rostro del grupo ganador, aun cuando hubo un acuerdo de darle juego al grupo del candidato derrotado, Ernesto Ruffo. Para saber por qué ganó Felipe Calderón, tenemos que analizar por qué perdió Ernesto Ruffo, que tenía el apoyo de todos los gobernadores panistas (menos de Héctor Terán, que siendo más cercano a las tesis de Felipe Calderón debía apoyar a su antecesor en Baja California, conflicto que solucionó con el gastado recurso de la ausencia por "razones de salud"), de los principales presidentes municipales, de los *bárbaros del norte* que no sólo detentan el poder político, sino también el económico.

Ruffo perdió por cuatro razones: primero, porque el Consejo Nacional del PAN no responde a la real proporcionalidad política del partido. Para pertenecer a la élite del panismo no es suficiente haber ganado elecciones. En este sentido, el panismo tradicional decidió, una vez más, mantener el control del aparato partidario y no delegarlo en quienes cuentan con la mayoría de las posiciones de poder real. Esa distancia, esa contradicción, es hoy el principal foco rojo en la administración de Felipe Calderón: en algún momento ambas corrientes deberán integrarse y el propio Consejo Nacional renovarse, abriéndose a esos grupos, si no se quiere dejar sembrada la semilla de una división interna.

Segundo, porque el discurso frío y pragmático de Ruffo en la sesión del sábado, volcó hacia Felipe Calderón a *todos* los consejeros indecisos. Los *bárbaros del norte* hasta ahora sólo han podido llegar al corazón de ese PAN profundo con un hombre: Luis H. Álvarez, que pertenece al más tradicional panismo. Los demás, llámense Manuel J. Clouthier, Vicente Fox, o el propio Ruffo, no impactan de la misma forma cuando se trata de asuntos internos del partido. Esto también muestra un patrón: mientras las posiciones internas son para los tradicionalistas del partido, las posiciones de elección popular las ganan los neopanistas. El resultado pudo ser, en este sentido, una advertencia de cara al año 2000.

Tercero, Ruffo perdió porque al haber ejercido el poder se convirtió, siendo un haber, en un debe que el PAN no quiere pagar en este momento en el que, pese a gobernar a más de 30% de los mexicanos, desea ser percibido lo más alejado posible del poder. En este sentido, un tema literalmente preocupó sobremanera a muchos panistas de peso: el narcotráfico. Cuando Ruffo perdió su debate con Ignacio Morales Lechuga sobre la evolución del narcotráfico en Baja California durante su gestión, perdió también buena parte de su posibilidad de llegar a la presidencia nacional del PAN: las relaciones peligrosas de sus distintos procuradores de justicia con el *narco*, la propia situación de su hermano Claudio; las credenciales expedidas por las dependencias estatales para los Arellano Félix, preocuparon profundamente a muchos panistas que lo

⁵⁵ Reporte de la Unidad de Análisis Políticos de la Secretaría Administrativa del IMSS, 25 de enero, 1996.

menos que deseaban era involucrase en un debate sobre la infiltración del *narcopoder* en el blanquiazul.

Cuarto, por el *abrazo del oso* que significó para Ruffo el apoyo de los grupos ultras como el DHIAC a su candidatura, que volcó el voto de muchos de los apoyos potenciales que tenía el ex gobernador hacia Felipe Calderón. Por eso éste, comprendiendo muy bien el momento, insistió en que llegó la hora de hacer del PAN “un partido de centro, alejado de cualquier radicalismo”.⁵⁶

En estos años se han acrecentado las luchas internas entre las fracciones, pero sobre todo entre los principales dirigentes. En mayo de 1996 volvieron a hacerse públicas las diferencias que existen entre Carlos Castillo y Vicente Fox, donde se muestran las dos visiones políticas que predominan en el partido. Diego Fernández propuso a los dirigentes que “el poder no dividiera lo que no pudo doblegar medio siglo de oposición”. Todo porque hay presiones externas sobre la gestión de Lozano Gracia al frente de la Procuraduría General de la República (véase: Estrategias: relaciones partido-gobierno).

Las presiones internas fueron encabezadas por Vicente Fox y Ruffo, que querían que Lozano renunciara. Otra muestra de conflictos entre las élites del partido fueron las luchas por las candidaturas de Sonora y Nuevo León.

En Sonora el CEN cambió la dirección estatal del partido que provocó la división, la derrota electoral y el desánimo entre el panismo sonorense. En Nuevo León el alcalde de Monterrey, Jesús Hinojosa (alentado por Castillo Peraza), adelantó los tiempos y anunció que buscaría la candidatura a la gubernatura de Nuevo León, aunque finalmente el PAN logró la gubernatura, no sin pasar por momentos tensos.

Otra muestra de los conflictos internos de la coalición dominante panista, es que el secretario de Relaciones Internacionales y el que fuera maestro de Felipe Calderón (Carlos Castillo), tiene diferencias con el manejo del partido que está llevando a cabo su discípulo Calderón; este punto se expresó a principios de agosto de 1996 en Tlaxcala en una reunión del PAN del D.F. Castillo expuso que Felipe Calderón le pidió que fuera candidato en el D.F., pero habiendo un comité regional tan inepto y sin vocación de poder, estaba reconsiderando esa posibilidad, y el líder en el D.F., Gonzalo Altamirano, enojado, abandonó la reunión.

Hubo reuniones posteriores de Altamirano y Castillo con Calderón, donde Castillo anunció que renunciaría, además de quejas de Fox y Barrios contra movimientos del ex presidente del partido. En septiembre de ese mismo año, hubo una reunión para aclarar la participación de los ex presidentes del partido en la vida interna de éste.

En el otoño de 1996 se realizó la convención panista, donde Felipe Calderón salió fortalecido en su liderazgo y aparentemente el partido se vio unido. Los resultados favorables en Coahuila y el Estado de México fueron un detonador excesivo de optimismo, ya que el PAN —en opinión de sus dirigentes— podría obtener la mayoría de las posiciones en las elecciones de julio de 1997.

Diego Fernández siguió ganando liderazgo en el partido porque triunfaron en noviembre dos de sus seguidores: José Luis Durán (Naucaupan) y Jorge Zermeño (Torreón). En el Distrito Federal Carlos Castillo logró ser el candidato del PAN al gobierno del D.F., pero perdió estrepitosamente ante Cuauhtémoc Cárdenas.

⁵⁶ Jorge Fernández, periódico *El Financiero*, columna Razonés, 11 de marzo, 1996.

Felipe Calderón nombró a Carlos Medina Plasencia como coordinador de los diputados federales panistas, y esta decisión provocó turbulencias en el interior del partido.

Como resultado de las elecciones (véase: 3er. capítulo), a principios de agosto de 1997, el Consejo Nacional se reunió en Querétaro. Desde antes de esa reunión hubo críticas al proceso electoral del D.F. por la soberbia en el manejo de la campaña de Carlos Castillo que dañó a otras candidaturas.⁵⁷

Fox y Diego Fernández se siguieron consolidando como líderes decisivos de la coalición dominante, con los triunfos del 7 de julio en Nuevo León y Querétaro. Con el nombramiento de Medina Plasencia como coordinador de la bancada panista en la Cámara de Diputados, Diego aunque lo niegue, muestra una vez más su peso específico en la toma de decisiones panista.

En esa reunión del consejo, Felipe Calderón exhortó a la unidad y cohesión y a desechar apetitos personales y de grupo, además se formó una comisión conciliadora para poner fin a los conflictos entre las corrientes panistas. Esta comisión la encabeza Fernando Estrada Sámano.

Otro ejemplo de la lucha interna son las revelaciones en una entrevista de Ernesto Ruffo de cómo Lozano Gracia investigó, bloqueó y desprestigió su figura, con la finalidad de evitar su ascenso al CEN panista, y como resultado de las declaraciones de Ruffo se dio la acusación de Cecilia Romero contra un hermano de Ruffo por sus supuestos nexos con el narcotráfico.⁵⁸

Otro conflicto panista fue porque en la Cámara de Diputados, con la conformación del bloque opositor, conocido como grupo de los cuatro o Esopo (la unión de los partidos de oposición frente al PRI en lo que respecta a la organización del trabajo cameral), se percibió que el perredista Muñoz Ledo estaba aprovechando la coyuntura política para él y su partido, dejando al PAN y a Medina Plasencia en un segundo término.

Frente a esto, el PAN tomó la decisión de mantener su independencia en temas que considera puede apoyar las iniciativas del PRI y en las que ha de oponerse a las del PRI, además de acercarse a gobernación para presentar su agenda propia para la reforma del Estado.

Por el nuevo protagonismo de los diputados, la dinámica de las fracciones, en el PAN se manifiesta de una manera novedosa, es decir, en la actualidad los diputados tienen mayor peso político, presencia e influencia, ahora ya no sólo son los coordinadores los que hacen valer su poder de decisión, sino son los diputados los que con sus posiciones impactan en la coalición dominante. Esto se manifestó en la discusión del IVA, en la que los diputados mantuvieron su posición como partido de oposición (a favor de la disminución del impuesto), mientras que los gobernadores panistas asumían posturas de partido en el poder (de no bajarlo).

⁵⁷ Jorge Fernández, periódico El Financiero, 9 de octubre de 1997.

⁵⁸ Entrevista realizada por Jaime Flores Martínez, para el periódico El Financiero 22 de septiembre, 1997, p. 75.

Otro de los problemas que agobian al PAN es el comité del D.F., donde se han manifestado diversas crisis en los últimos 20 años y en donde la fracción moderada se ha mantenido en el liderazgo de la dirigencia en los últimos diez.

A partir de la derrota electoral del 6 de julio, se llegó a pedir la renuncia del Comité Regional. Finalmente hubo una reestructuración del comité, salió como secretario del partido Cecilia Romero y entró Carmen Segura, además de que salieron del consejo personalidades importantes.

En el último trimestre del año se ve que el partido blanquiazul no se ha podido recuperar de los errores cometidos en la campaña electoral pasada y que, pese a haber ganado Nuevo León y Querétaro, lo dejaron en el tercer lugar en el reparto de curules en la Cámara de Diputados y sobre todo con una crisis interna que aún no toca fondo.

Pero lo cierto es que el PAN hoy parece un partido que ha perdido la brújula, están en la periferia del escenario político (como el de los colores en los emblemas priistas) sin prestar la debida atención a aspectos centrales de la política nacional que son de su propio interés, como el presupuesto y la participación fiscal a los estados y municipios.

En los hechos pareciera que la dirección del partido, que encabeza Felipe Calderón Hinojosa, mantiene algo más que una sana distancia con sus gobernadores y éstos no siempre coinciden con las posiciones de su partido, y comparando con las tesis de Castillo, ellas ofrecían un horizonte estratégico al panismo del que hoy carece y que su ausencia ha dejado un vacío significativo en ese partido.

Ello se ha reflejado en una serie de disposiciones internas que demuestran serias contradicciones. En primer lugar está la designación de Antonio Lozano Gracia como secretario general del PAN. No creo que a Lozano Gracia se lo pueda acusar de corrupción en su paso por la PGR, pero sí de una notable incompetencia.⁵⁹

⁵⁹ Jorge Fernández. periódico El Financiero. columna Razones. 11 de marzo. 1996.

E) Democracia Interna

La democracia interna de los partidos políticos está relacionada con:

1. La organización y procedimientos internos.
2. Las corrientes en el seno de la organización.
3. El nivel de respeto y garantía de los derechos fundamentales dentro del partido.
4. Los órganos de control de su vida interna.⁶⁰

1) Características de la participación interna

Durante años la militancia y la participación en la vida partidista fue para los panistas un asunto *cuasi apostólico*, centrado en el estudio de la doctrina partidista, en una persistente labor de convencimiento de persona a persona con miras a ensanchar sus filas y en una tesonera participación en los trabajos de organización, de colecta de fondos, de volanteo y promoción de sus candidatos a puestos de elección popular. El calificativo de *místicos del voto* que les adjudicara el ex priista Ruíz Cortines, visto en perspectiva, parece estar merecidamente ganado por estos panistas de los años cuarenta, cincuenta y sesenta.

El partido parece más una organización de cuadros que una formación de masas, por ello

[...]un mayor número de seguidores (a raíz del impulso dado por Manuel J. Clouthier) no ha implicado [...]el incremento de militantes comprometidos. La perceptible incorporación al PAN de empresarios que quieren lograr un cambio en el país y que encuentran en esa organización el canal para la expresión política y la representación de sus intereses, pero que no se confieran como panistas comprometidos es una muestra de ese fenómeno.⁶¹

Todavía actualmente, el grueso de la militancia panista conserva muchos de esta mística original. Se pertenece al partido como se es socio de un club o de una asociación piadosa o filantrópica, para asistir a las juntas semanales, escuchar los informes de las comisiones, aportar algún recurso en metálico o en especie para las campañas, del *juvenil* o de algún seccional, para informarse de la marcha del partido a nivel local, regional y nacional, para saber de los triunfos electorales en otras entidades o de las modalidades siempre sorprendentes del fraude electoral, para celebrar las declaraciones y logros de algún dirigente, para estar al tanto, en suma, de la actualidad política del país, para participar en comisiones o sugerir acciones, para estudiar principios de doctrina o proponer temas de estudio y aun para convivir en festejos amistosos o de los calendarios cívico, panista y religioso.

En resumidas cuentas, se recibe información, a veces se debate y se hacen propuestas, se pasa la charola, se convive y se establecen o afianzan relaciones personales y, finalmente, se canta el himno de Acción Nacional.

⁶⁰ Jaime Cárdenas Gracia "Partidos Políticos y Democracia", cuadernos IFE no. 8. México. 1996. p. 38.

⁶¹ Jaime González. "Evaluación...". op. cit., p. 90.

2) El reclutamiento de candidatos

En la medida en que militantes del partido han ido ampliando su participación en puestos de poder, y en aquella en la que la presencia del partido se hace más notoria y significativa para la vida pública, se puede percibir una ampliación de la oferta de candidaturas a puestos de elección popular, y un mayor interés de parte de los presuntos aspirantes.⁶²

En la prolongada etapa de oposición testimonial, predominaban en el perfil de los candidatos los rasgos intelectuales y doctrinarios. Se trataba principalmente de panistas notables de gran arraigo, de largos años de militancia, por lo general dedicados a la abogacía y/o a la academia.

La consistente participación panista en los comicios, sumada al desgaste del oficialismo, volvió poco a poco creíble y factible el acceso al poder desde la oposición. De esta forma empezaron a aparecer candidatos con un perfil diferente al clásico panista: empresarios o dirigentes empresariales, profesionistas y, en general, personas menos inclinadas al quehacer intelectual y más dedicados a la acción práctica. Esto es así en los niveles más variados, desde los muy sonados de Clouthier, Ruffo y Fox, hasta la postulación de médicos de la comunidad, profesores o campesinos para las alcaldías de comunidades rurales muy modestas.

Esta apertura del partido a candidaturas novedosas —considérense los casos de Clouthier (candidatura presidencial de un dirigente empresarial), Barrio, Fox y Cárdenas (los tres empresarios que iniciaron su carrera política en las municipalidades por fastidio con la situación y que llegaron a gobernadores de los estados de Chihuahua, Guanajuato y Jalisco) — amplía su oferta política, puesto que junto a ellas no han sido menos exitosas las candidaturas de hombres de larga tradición partidaria, como son, para citar algunas muy notorias, las de Héctor Terán Terán (gobernador de Baja California), Diego Fernández de Ceballos (candidato a la presidencia de la República), Luis H. Álvarez y Felipe Calderón Hinojosa (candidatos a gobernaturas).

Con no poca frecuencia, se otorga peso considerable al criterio de proponer que sean candidatos a personas con experiencia previa en materia de liderazgo empresarial, con recursos económicos propios, disponibilidad de tiempo, recursos y relaciones para organizar, sufragar y operar sus campañas, aunque no sean miembros activos del partido. Por otra parte, una situación personal y familiar de solvencia económica se considera en el PAN, cuando menos en principio, una salvaguarda contra eventuales actos de corrupción.

Con frecuencia grupos empresariales con vínculos familiares o profesionales con el candidato aportan significativos apoyos económicos para el financiamiento de la campaña.

En este sentido, las candidaturas de nuevo cuño han acarreado al partido apoyos discretos de importantes grupos empresariales, otrora marginados de la acción política directa, o bien franca pero discretamente aliados al partido oficial.

Es interesante revisar el caso de Manuel J. Clouthier, porque inaugura una nueva época en la vida partidaria. Considérense sus antecedentes con cierto pormenor: católico militante, fue dirigente estatal del Movimiento Familiar Cristiano en Sinaloa, fundador

⁶² *Ibidem.* p.p. 91-93.

de empresas y consejos de otras, se destacó como un dirigente empresarial que alcanzó proyección nacional en 1976 al enfrentarse al presidente Echeverría cuando éste decidió la expropiación de tierras agrícolas en el Valle del Yaqui en los estados de Sonora y Sinaloa.

Como dirigente empresarial, pasado este incidente, vivió una época de cordialidad con el régimen hasta 1981, año en el que encabezó en su calidad de Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, la resistencia de ese sector frente a la expropiación de la Banca.

Este acontecimiento radicalizó la postura de Clouthier, quien se supo ganar el apoyo de numerosos empresarios, sobre todo norteños y especialmente de las ciudades de Puebla, Guadalajara, Monterrey y León.

La política conciliadora del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) aisló a Clouthier del grupo empresarial moderado, por lo que buscó en el PAN un camino adecuado para continuar su lucha. Desde esta nueva tribuna se convirtió “en el campeón de las clases medias, especialmente las tradicionales de provincia, casi siempre de formación católica[...] reactivas a la política y recientemente muy críticas del gobierno por el deterioro acelerado de sus niveles de vida antes privilegiados”.

La candidatura presidencial de Manuel J. Clouthier, recién ingresado al partido, cuyos antecedentes políticos, como se dijo antes, tenían las vertientes religiosa y empresarial, “sacudió la estructura del partido y tomó por sorpresa aún a los analistas políticos especializados, puesto que los anteriores candidatos presidenciales del PAN tenían “un corte eminentemente doctrinal, antiguos miembros del partido, herederos del espíritu y las tesis de los fundadores...”.

Clouthier, por el contrario, impulsaba y emblemizaba el

...llamado neopanismo, cuya aportación sustancial al panismo tradicional ha sido una nueva dinámica y una militancia más activa y agresiva que va radicalizando a algunos sectores tradicionales del partido o bien los va desplazando de sus posiciones en éste. Su carrera política dentro del PAN fue meteórica, pues en la Convención Nacional del Partido, celebrada el 22 de noviembre de 1987, arrasó con sus contrincantes obteniendo una votación de 70.3 por ciento de los sufragios, frente a un 27 por ciento de Jesús González Schmall y un nimio 2.7 por ciento de Salvador Rosas Magallón.⁶³

Otros casos dignos de análisis son los de Fauzi Hamdan Amad y Francisco José Paoli Bolio. El primero inició su militancia luego de ser postulado como Diputado Federal y actualmente es integrante de la Cámara de Representantes del D.F.; Paoli primero fue Asambleísta independiente por el Distrito Federal, electo en su distrito bajo las siglas del PAN sin ser militante del mismo. Posteriormente, ya diputado, ingresó al partido y ha desarrollado una labor destacada en él.

También es interesante el caso de Juan José Rodríguez Pratts, ex colega de López Obrador que pasó a militar al PRD, abandonó las filas del PRI para contender como candidato del PAN a la gubernatura de su natal Tabasco y actualmente se desempeña como especialista en asuntos legislativos en la Fundación Miguel Estrada Iturbide, A.C.

También es interesante el caso de Francisco Villareal, empresario chihuahuense que impulsó proyectos de beneficio social con un gran compromiso personal, como una

⁶³ *Ibidem*, p.p. 94-96.

cooperativa de pepenadores en el basurero de Ciudad Juárez que entró en una, por demás, aguda contradicción con los caciques que controlaban el negocio de la pepena y que brindó su apoyo a experiencias cooperativas en la Comarca Lagunera de Coahuila. En 1986 se desempeñó de manera destacada durante la campaña electoral de Francisco Barrio que, tras un sonado fraude electoral, culminó con un ayuno público de Luis H. Álvarez y el propio Villareal.

En la campaña electoral de 1993, Francisco Villarreal resultó electo Presidente Municipal de Ciudad Juárez. Desde ese puesto encabezó la lucha de varios alcaldes fronterizos contra el centralismo fiscal, consistente en la concentración de los recursos generados por los puentes internacionales de peaje. En esta ocasión recurrió una vez más al ayuno político, lo que puso en grave riesgo su vida.

3) Formas de manifestación y regulación de conflictos

Los órganos institucionales que tienen a su cargo la regulación de los conflictos internos del PAN, son las Comisiones de Orden y Conciliación del Consejo Nacional, y sus equivalentes en los niveles estatal y municipal (Artículos Estatales 56 y 79).⁶⁴

Algunos analistas señalan el año de 1958 como el del inicio de las pugnas internas, en ese entonces entre lo corriente gomezmorinista (cívico-liberal) y los simpatizantes de la democracia cristiana y ex sinarquistas.

En 1962 Christlieb Ibarola, tras adecuar la doctrina originaria a la problemática de la época, emprendió una campaña de depuración expulsando del partido a aquellos simpatizantes de la Democracia Cristiana que no logró convencer de su postura tendiente a la restauración del gomezmorinismo original.

En 1968, tras la renuncia de Christlieb, los grupos radicales, afines a la Democracia Cristiana, experimentaron un repunte, impulsados también por la represión gubernamental al panismo bajacaliforniano y yucateco, e incluso por el clima político generado a raíz del movimiento estudiantil de ese año.

Al arribar José Ángel Conchello a la presidencia del Comité Ejecutivo Nacional en 1972, buscó un acercamiento con grupos empresariales de Monterrey, provocando un conflicto entre pragmáticos y doctrinarios que tuvo uno de sus episodios álgidos en 1973.

Este enfrentamiento tuvo como protagonistas principales, en el ala pragmática, a José Ángel Conchello, Pablo Emilio Madero, Jesús González Schmall y Jorge Eugenio Ortiz Gallegos; y en el ala doctrinaria o tradicional, a Efraín González Morfín y a Raúl González Schmall. La pugna adquirió tal virulencia —Conchello acusó a González Morfín de ser jesuítico-marxista y éste denunció la existencia de un PAN paralelo encabezado por aquél— que los fundamentalistas de ambas posturas acabaron abandonando las filas del partido después de las brevísimas dirigencias de González Morfín (Mzo.-Dic. 75) y González Schmall (Dic. 75), en tanto que una línea tercerista, encabezada por Abel Vicencio Tovar y Manuel González Hinojosa, encontró salidas a la misma, generando un compás de espera para que se calmaran los ánimos.

Más tarde, y en un periodo en que la línea preponderante era este tercerismo, el partido abrió de nuevo las puertas a la corriente empresarial, emblemática por Manuel J. Clouthier y Emilio Goicoechea, quienes desde muy recién ingresados al partido

⁶⁴ Ibidem

ampliaron la convocatoria del PAN a los empresarios resentidos primero por el populismo echeverrista y, más tarde, por la estatización de la banca.

Como se ha visto, el debate ideológico y las pugnas internas por el control del partido han sido una constante que en mayor o menor medida ha estado presente en la vida partidaria. La campaña electoral federal de 1988 significó un repunte en este debate entre la línea pragmática, liderada por Clouthier, y la doctrinaria o tradicional, encabezada entonces por José González Torres.

En ese sentido:

El PAN recuperó una característica de su pasado en la reaparición de las divisiones internas [en esta ocasión entre los] recién llegados (de mentalidad pragmática acostumbrada a los tiempos, valores y actitudes del mundo empresarial) y aquellos viejos luchadores que a lo largo de los años han aprendido a valorar la importancia de los pequeños avances del partido en su lucha política.⁶⁵

En este proceso Clouthier diluyó su perfil empresarial y enfatizó su carácter de hombre de partido. Desde esa nueva postura estableció fuertes vínculos con el entonces presidente del Comité Ejecutivo Nacional, Luis H. Álvarez, militante de enorme tradición dentro del partido, con quien, hasta su muerte en 1989, imprimió un nuevo impulso y carácter al partido.

Frente a este grupo se constituyó, con el liderazgo moral e ideológico de José González Torres, Pablo Emilio Madero y Jesús González Schmall, el grupo del Foro Doctrinario, que produjo otra escisión dentro de las filas del partido.

La Convención Nacional panista de abril de 1991 celebrada en León, centró la atención nacional en el enfrentamiento interno de las corrientes que luchaban por su predominio: de un lado el Foro Democrático, con Jesús González Schmall, Jorge Eugenio Ortiz Gallegos y José González Torres en las posiciones extremas, José Ángel Conchello, Pablo Emilio Madero y Bernardo Bátiz en posiciones de centro, y Gabriel Jiménez Remus más cercano a la dirigencia institucional y al neopanismo. Del otro lado, los pragmáticos de reciente arribo al partido, el Grupo DHIA, (Desarrollo Humano Integral, A.C.), con Vicente Fox, Jaime Aviña y José Luis Luege en las posiciones extremas y Carlos Castillo Peraza, Diego Fernández de Ceballos, Abel Vicencio Tovar, Salvador Beltrán del Río y el propio Luis Héctor Álvarez, a la sazón presidente del CEN, en una posición conciliadora.

En esa Convención, el Foro Democrático se negó a aceptar las nuevas reglas del juego, entre ellas la postulación de no militantes, como era el caso de las candidaturas a Diputados Plurinominales de Francisco Paoli Bolio y Fauzi Hamdan Amad. Frente a esa negativa, Castillo Peraza y Juan de Dios Castro Lozano (actualmente Senador por Durango), con buen éxito hicieron un llamado "...a los delegados a abrirse a la sociedad; a considerar al partido como un instrumento de lucha y no un fin en sí mismo y a dar pasos para enriquecer las filas blanquiazules".

El 7 de octubre de 1992, con la excepción de José Ángel Conchello, los dirigentes del Foro Doctrinario renunciaron al PAN. Antes de la salida se había celebrado una

⁶⁵ Ibidem

reunión del Consejo Nacional, en la que los foristas fueron nuevamente derrotados en su intento de modificar los estatutos para limitar al CEN. Su aislamiento fue tal que según noticias de prensa, Madero, Conchello, González Schmall y Bátiz "se mantuvieron alejados de la reunión plenaria". Ahora bien, el proyecto del Consejo tenía que ser aprobado por la Asamblea General (órgano máximo) en su reunión del 20-22 de noviembre, que se celebraría en Querétaro. Los foristas, prueba de su debilidad, no aguardaron a que se reuniera la asamblea y renunciaron, no sin antes criticar la reunión del Consejo Nacional, como lo hicieron en amplias declaraciones a *Proceso* días antes de renunciar. Según Pablo Emilio Madero, en el Consejo funcionó "La aplanadora" panista y Ortiz Gallegos calificó el proceso llamándolo "Un PAN de práctica priísta". Se criticó, pero a pesar de eso constituyó un reconocimiento de que el PAN se había convertido en un verdadero partido político que luchaba por el poder y había ganado espacios.⁶⁶

A propósito del crecimiento del PAN o del propósito de perfeccionar su funcionamiento, se gesta en estos días una reforma de estatutos que probablemente se discuta y apruebe en una asamblea extraordinaria de noviembre de 1992. Por lo menos cerca de 900 funcionarios, entre diputados federales, diputados locales, alcaldes y municipios, suman ya los funcionarios emanados de elecciones en favor del PAN, muchos de los cuales ya figuran como miembros del Consejo Nacional, o dada su posición de influencia política son propuestos para formar parte de ese Consejo. De aceptarse tal propuesta, cuando el PAN llegue a contar con algunos gobernadores más y con 40 % de las 300 municipalidades de 250 mil habitantes, muchos otros más, acaso 100 o 150 funcionarios se agregarían a las listas del Consejo Nacional del PAN.

Entonces, con mayor saturación que en el PRI, el PAN sería gobernado en su Consejo Nacional por una planta mayor de funcionarios, es decir, personas que arribaron al poder público. Se repetiría así el nefasto caso de un partido dirigido por los gobernantes públicos.

Durante décadas nos pareció que el cumplimiento del deber de participar en política y el cumplimiento de nuestra propia vocación personal para hacerlo encontraba en el PAN espacio adecuado y propicio campo de acción. En el partido era posible participar en política con criterios y bajo valores morales desconocidos en la política mexicana, antes de la aparición de Acción Nacional.

Ahora vemos que el PAN ha entrado en una práctica de pragmatismo, de simbiosis con el sistema y de prácticas contrarias al espíritu de los fundadores y desprovistas de las motivaciones que han atraído y convencido a millares de militantes por muchos años. Esto, por una parte, nos impide mantenernos en su seno, y por otra, nos obliga a explicar públicamente a nuestros compañeros y a las demás personas que saben de nuestra militancia o que han sido invitadas expresamente por nosotros para votar o participar en política, las razones por las que decidimos deslindarnos de la línea política que sigue la directiva nacional del PAN y expresar el porqué de este paso para nosotros difícil y doloroso dada nuestra larga militancia panista.

Las líneas que modifican el rumbo del PAN y que nos obligan a esta declaración son, en resumen, las siguientes: indebido y antidemocrático acercamiento con el gobierno y apoyo abierto a la política estatal; injerencia creciente de los empresarios en la vida del partido, y autoritarismo interno, burocratización del partido e intransigencia con los grupos y opiniones divergentes.

⁶⁶ Carlos Arriola. "Ensayos sobre el PAN", ed. M. Porrúa, México D.F. 1994, p.p. 240-241.

Diálogo constante y nunca explicado a los militantes con altos funcionarios del gobierno y, como consecuencia, arreglos cupulares en situaciones políticas difíciles, como en el caso de la gobernatura de Guanajuato, en la que de espaldas al voto de los guanajuatenses se impuso a un gobernador por el que no se votó y quien tiene que gobernar con un destacado priísta como secretario de gobierno.

Aceptación y voto favorable a la reforma constitucional en materia electoral; voto a favor del COFIPE; voto a favor de la reforma constitucional en materia de Banca, sin las condiciones inicialmente expresadas; voto a favor de las reformas indebidas al Artículo 27 y voto a favor de otras decisiones oficiales. Elogios abiertos o velados a la política salinista, en boca de dirigentes destacados, candidatos y funcionarios de extracción panista. También, la participación de un miembro del CEN del PAN en el Consejo del Pronasol, a sabiendas de que éste es el programa populista que sostiene al régimen.

Los empresarios, que fueron siempre llamados por el PAN para que desde el seno de algún partido político, en busca del bien común, hicieran política nacional y no simple política sectorial en beneficio de su sector, han ingresado en bloque al partido, tomando de doctrina del PAN lo que les convino, y con recursos económicos abundantes y con sus empleados y funcionarios retribuidos, han desplazado a los verdaderos militantes del PAN, so pretexto de mayor eficacia y espíritu de triunfo.

Se ha dicho, sin que esto sea del todo cierto, que el presidente Salinas implementa la política panista y el PAN se ha callado ante tales afirmaciones; se ha aceptado la intervención del Ejército en materia política y se ha olvidado que ante el gobierno somos oposición y no apoyo. Ante el presidente, el partido ha actuado no como partido opositor, sino como un sector más del sistema.

En resumen, el PAN ya no es el partido de inspiración humanista que defendía los derechos humanos contra los abusos de la autoridad y que buscaba una justa distribución de la riqueza, que se oponía con valor y con espíritu de libertad e independencia al régimen y que movía voluntades con ideas, con principios y con programas propios, inspirados en su doctrina. Hoy el PAN es prosalinista, proliberal y pragmático.⁶⁷

La respuesta del CEN a la salida de los foristas refutó las acusaciones, pero fue, en el fondo, de alivio: "Se van porque quieren [A pesar de] su disidencia de años y su actitud injuriosa no dieron lugar a su exclusión porque en el blanquiazul se entra o se sale con absoluta libertad". Felipe Calderón expuso los puntos de vista del CEN:

Los compañeros que ahora renuncian —y que les irá bien—, como es natural pudieron tener la razón en algunos puntos y estar rotundamente equivocados en otros. Pero el tratar de ganar en la opinión pública lo que se pierde en las reuniones internas, es un recurso dañino a la causa que más que preocupaciones sobre éste o aquel asunto, refleja en quienes la llevan a la práctica, la razón primordial del problema: la nostalgia del poder perdido según la cual todo está bien hecho o dicho mientras lo hice o dije yo cuando era jefe o secretario general, y todo está mal cuando es otro el que lo hace.

⁶⁷ Ibidem, p.p. 242-243.

Naturalmente el asunto provocó un alud de notas, comentarios e informaciones sobre otras renunciadas en diversos estados del país, con cifras contradictorias y debates, en ocasiones grotescos.⁶⁸

Roberto Zamarripa comentó:

La nueva composición del Partido Acción Nacional manifestó no sólo en la del Comité Ejecutivo Nacional sino en la política interna: autoritarismo, sin límites éticos; designación de delegados del CEN en sustitución de comités regionales; reformas de estatutos para facilitar maniobras; negativa a someter la nueva Ley Electoral a decisiones en Asamblea o Consejo Nacional; el sometimiento a ella y la aceptación de sobornos del régimen fueron decididos por una comisión mañosamente integrada; asimismo fue manifiesta la integración y línea de la diputación a la [...] Legislativa federal, cuyos pronunciamientos respecto a cuestiones socioeconómicas (no consultados a todos los diputados) denunciaron de inmediato su predominante ideología liberal, de metalización pedestre y aun empresarial...⁶⁹

El “aspecto más grave de la situación: robo de un partido prestigiado”, no está escrito por Pablo Emilio Madero, está hecho en su contra. No es de 1992, es de hace una década. Lo firma el fundador e historiador de ese partido, Luis Calderón Vega. Actores similares, argumentos, invertidos. La renuncia de 10 dirigentes del Foro Doctrinario Democrático de Acción Nacional, el pasado día 7, selló una cuenta histórica de uno de los debates políticos e ideológicos más profundos en la derecha partidista mexicana.

Arnaldo Córdova opinó del carácter “limitado”, de la lucha de los foristas; su dimensión ideológica pero no política, y su argumentación “débil e insuficiente”. Además, les recordó que Bátiz votó en contra de la nacionalización de la Banca, impugnándolo (a Córdova) directamente y que Pablo Emilio Madero también “acostumbraba” entrevistarse con el presidente, lo cual “ni es delito ni pecado” ya que, en su opinión, la verdadera política de oposición no deberá ser únicamente de “ruptura o de confrontación”, como la que a menudo eligen los dirigentes del PRD. Finalmente concluyó:

Lo que nadie puede tomar en serio es la acusación de los foristas a su antigua dirección de que se ha vuelto ‘salinista’. Yo sigo viendo a un PAN independiente y autónomo y, sobre todo, exitoso, aunque nada democrático en lo interno, dada la experiencia misma de los foristas. Un partido que ahora está experimentando todas las vías de la política y que, en efecto, muchas veces concede más de lo que sus propios intereses aconsejan; pero que se está desarrollando como una maquinaria política eficaz y efectiva. Que trate con el presidente, directamente, todos los asuntos que le conciernen, no me parece un defecto, sino una necesidad. Otros deberían aprender de ello.

De cualquier forma, equivocados o acertados, lamento que los foristas hayan renunciado a su partido. *Fueron malos disidentes*. Si lo hubiesen sido de verdad, habrían seguido, erguidos y resueltos, en sus puestos de combate. Ellos

⁶⁸ *Ibidem*, p. 244.

⁶⁹ Citado por Arriola, p.p. 244-245.

representan, aunque estuviesen equivocados, la libertad de criterio, de crítica y de pensamiento que son indispensables a todos los partidos y que direcciones partidistas autoritarias e intolerantes están siempre dispuestas a sacrificar”⁷⁰

Rígidos en la oposición, pero frágiles en la proposición, los foristas anunciaron cada uno por su cuenta y en forma indistinta que analizaban la posibilidad de ingresar al PRD o al PDM (ex sinarquistas) o formar un nuevo partido, según Bátiz y Ortiz Gallegos “doctrinarios”, o sea fundamentalistas.

Pasadas las elecciones de 1994 el partido expulsó al ex precandidato presidencial Javier Livas, después de que éste se dedicó a criticar y cuestionar la estrategia del PAN frente al gobierno y en su dinámica interna.

Como ya habíamos comentado, en Sonora, de acuerdo con los estatutos (Art. 91), el CEN nacional destituyó al comité y consejo estatal de ese estado. Este procedimiento fue criticado por los seguidores del ex candidato presidencial, Salvador Pelón Rosas, que considerara al procedimiento antidemocrático y violatorio de las facultades de los panistas sonorenses. Con esta acción, el PAN bajó su votación; perdió frente al PRI y se notó un inesperado avance perredista.

Cárdenas Gracia considera que

El PAN no goza de salud democrática, pues no reconoce en sus estatutos ni de manera retórica la democracia interna. Sus normas estatutarias son rígidas con respecto a los derechos y obligaciones de los militantes. La disidencia y también la indisciplina interna son castigadas severamente. Los estatutos no prevén la existencia de corrientes internas, y en el caso de conflicto entre los miembros prevalece conforme a su normatividad la decisión de la cúpula (Art. 13, 14, 15, 16, 57, 58, 60, 61, 68, 69 y 70).⁷¹

⁷⁰ Citado por Arriola, p.p. 245-246.

⁷¹ “Crisis de legitimidad y democracia interna de los partidos políticos. FCE. México D.F. 1992. p. 200.

CONCLUSIONES, CAPÍTULO II

La doctrina panista puede ser considerada como una doctrina cívica dado que plantea que el orden político debe ser conformado por ciudadanos. La peculiaridad de esta versión está dada por la presencia del pensamiento católico y a lo que se ha calificado como humanismo político que tiene como conceptos centrales: la dignidad de la persona, subsidiariedad y el bien común. Hoy en día el partido, ya en el gobierno, se ha vuelto más pragmático sobre todo con relación a los programas pero todo esto sin estar reñidos con sus principios.

El PAN es un partido de centro – derecha. Muestra su tendencia extremista en estados como Jalisco . Y se ha mostrado más moderada en estados como Baja California y Chihuahua.

El Partido en su estructura está constituido por tres pirámides que favorecen internamente un modelo muy semejante. La asamblea es el órgano supremo de autoridad que genera un consejo deliberativo, que cuenta con los órganos que establecen los equilibrios de poder y de contraloría, es decir el equilibrio político y financiero. Estas son las comisiones de orden y vigilancia. Este nivel de carácter normativo genera a su vez los comités ejecutivos, quienes a través de su presidente y secretario general se dotan de los órganos operativos que requieren para su gestión. El PAN se caracteriza por una fuerte centralización del poder ya que el Presidente Nacional y el CEN tienen mucho poder por las facultades que les han sido concedidas. Las tomas de decisión ellos las llevan a cabo. Además el PAN no tiene una estructura corporativa de la cual se deriven espacios de poder en su interior y finalmente los comités estatales se encuentran subordinados al CEN y al consejo. En Acción Nacional existen las modalidades de: simpatizantes, miembros adherentes y miembros activos.

A pesar de su oposición histórica a los excesos del financiamiento público, el PAN al moderar su postura, ha podido invertir más en la profesionalización y capacitación de sus miembros a través de cursos de especialización además de la creación de fundaciones como la de Preciado–Hernández y la Estrada–Iturbide. Para el apoyo a las tareas legislativas y de gobierno Acción Nacional ha logrado una mejor preparación de sus cuadros, ya que se decía que en el PAN estaban los políticos amateur y en el PRI y la Izquierda los profesionales.

Con el financiamiento y la capacitación además de una adecuada relación con el Gobierno Federal el PAN ha tenido muchos avances en su desarrollo institucional.

La coalición dominante en Acción Nacional la forman hoy la fracción pragmática que se divide en moderada, gradualista (que mantuvo el liderazgo en estos años, hasta 1998) y la radical que con Vicente Fox y Felipe Bravo tienen hoy el control a pesar de los bloqueos de Diego Fernández de Cevallos y los gradualistas. La fracción Doctrinaria se salió del partido en el periodo de 1992-1993.

Podríamos calificar a Acción Nacional como un partido con democracia limitada. Ya que si bien ha logrado en sus elecciones internas para dirigentes y puestos de elección

popular, resolverlas de forma casi democrática, existen problemas y lagunas que forman un obstáculo para que pueda ser un partido verdaderamente democrático. Estos problemas pueden ser enumerados de la siguiente manera:

- 1) Existe una tendencia a la oligarquización del partido donde los directivos monopolizan la toma de decisiones.
- 2) La estructura de gobierno del PAN es vertical.
- 3) No se permite la conformación de corrientes internas y grupos con pretensiones políticas.
- 4) Existe un espacio muy limitado para la crítica política y el debate público de ideas.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS
Y
ACCIONES

A) ESTRATEGIAS

1) Relación del PAN con el Gobierno.

1.1) *Relación del PAN con el Presidente Salinas*

Una de las estrategias centrales que utilizó el PAN en su relación con el gobierno a fines de los años ochentas, fue la de colaborar con él, moderando sus posturas y adaptándose a su participación política.

Por lo anterior, “el discurso y las acciones panistas posteriores a 1988 cambiaron sustancialmente. Ya no hubo una calificación drástica en el sentido de que el PRI era el causante o el responsable de la crisis, y tampoco las medidas estatales fueron impugnadas tanto como antaño. Por otra parte, el partido no buscó (ni, en todo caso, pudo establecer) una alianza con las otras fuerzas de oposición; los principales lazos establecidos por Acción Nacional a partir de 1988 fueron con el gobierno. Esto se derivó de varias razones: en primer término, la aplicación de un programa de gobierno (en especial en cuanto a la política económica) afin a los intereses del PAN; en segundo, la mejoría económica (relativa, pero mejoría la fin) que el país comenzó a experimentar desde 1990; en tercero, la identificación del neocardenismo como un adversario tanto electoral como político, por la diferencia de proyectos de nación; en cuarto, otro factor que influyó también en la postura frente al neocardenismo fue la misma actitud ambivalente de éste frente al PAN, finalmente, el hecho de que el 20% de la Cámara de Diputados fuese de extracción panista, lo cual le permitió erigirse en una fuerza indispensable y políticamente importante para el trabajo parlamentario y para las reformas constitucionales y las leyes emitidas por el Congreso de la Unión en el sexenio 1988-1994.

Teniendo conocimiento de su desplazamiento hacia el tercer lugar (conforme a las cifras oficiales), en la reunión del Consejo Nacional de julio de 1988, Carlos Castillo Peraza (quien en ese entonces fungía como asesor del CEN) advertía que el PAN tendría que disputarse el poder a dos competidores: uno que quería conservarlo y otro que deseaba conquistarlo”.¹

Este último, independientemente de sus intenciones a largo plazo, “necesita que las reglas del juego político electoral cambien, como lo necesitamos y lo hemos exigido nosotros. En la batalla por la existencia y el respeto a estas reglas (electorales) estamos del mismo lado. En la disputa por el poder somos adversarios: en los proyectos de nación tenemos coincidencias y también discrepancias radicales: las culturas de las que ellos y nosotros somos manifestaciones políticas respectivas tienen matrices irreductibles. Pero ambos somos y estamos.”

Carlos Castillo anotó:

¹ Francisco Reveles Vázquez. El Proceso de Institucionalización Organizativa del PAN 1984 – 1985 Tesis de Doctorado FCPYS/UNAM México. 1996, P. 77.

No hay que olvidar que una de las armas centrales de los pueblos de Europa del Este para conseguir lo que han logrado, ha sido el hecho de que los dirigentes opositores le tomaran la palabra a sus gobiernos. Sólo quien abre las puertas a la confianza tiene autoridad moral para, obligándose, obligar al adversario.

Esto significa aceptar el riesgo de llevar el peso y de pagar el precio y consecuencias del trabajo político, y no conformarse con las ganancias inmediatas ni con el usufructo de lo que otros logran; implica, asimismo, apostar por el futuro en nombre de la casa común que es preciso construir para todos.²

En un ensayo político el ahora ex militante panista manifestaba que:

“Después del proceso electoral federal de 1988, Acción Nacional se planteó la necesidad de iniciar una etapa nueva y distinta de la vida política mexicana y, por tanto, de su propia vida como institución”.³

Había que pasar de la estética utópica, segura en su irrealidad, inobjetable como discurso a la ética encarnada, riesgosa en su realización discutible en la práctica. Había que cambiar de mirada y de actitud. La utopía no podía seguir siendo la invención de un porvenir perfecto por imaginado que dejaba intocable el presente y, por tanto negaba el futuro, sino la ejecución en el tiempo como acto pensado y responsable que hiciese posible el futuro por medio de la modificación del presente. Había que hacer política con alma utópica pero con el cuerpo responsable. Había que ponerle lugares y fechas, espacios y tiempos acotados a la “brega de eternidad” que permitieran medir si, en efecto si nos acercábamos o nos alejábamos de los ideales, de los principios.

Esto significó, para Acción Nacional, a partir de 1989, aceptar el riesgo de llevar el peso del trabajo político y de pagar el precio de hacerlo; no conforme con las concesiones del poder, ni con las ganancias de su deterioro, ni con el usufructo de lo obtenido por otros; entrar al ámbito de lo objetable y, por tratar al de la crítica; asumir que lo que se consiguiera beneficiaria incluso a los que desde la inobjetabilidad del rechazo teórico, obtendrían la ventaja del beneficio y la de aparecer como “puros”.

Así, el PAN renunció a hacer de la oposición su esencial, y asumió con todas sus consecuencias la decisión de ser plenamente partido político. Así ha avanzado en la consecución de votos y, por medio de éstos, de espacios de poder. Creo que Acción Nacional vio lo nuevo que nacía en 1988 como Gómez Morín vio en 1949 lo que venía. ¿Qué fue lo nuevo?

Lo nuevo fue una sociedad en busca de formas de articulación que entrara a los partidos, propiciarlas sin pretender controlarlas. Fue también la aparición de una cultura democrática incipiente necesitada de apoyo, estímulo y ejercicio vivo y visible. Fue asimismo la modificación mundial de las relaciones del Estado y el mercado, que requiere de instituciones políticas capaces de someterse al Estado y al mercado al bien de personas, familias y sociedades. También del hecho de que el llamado “sistema político mexicano” sería incapaz en lo sucesivo de tomar decisiones no consultadas, de fingir acuerdos sin edificar consensos entre fuerzas políticas y sociales diversas y plurales. Lo fue asimismo la necesidad de un sistema de partidos políticos dispuestos a definir en el diálogo y el debate en orden vinculante capaz de generar bienes públicos,

² Ibidem P. 78.

³ Carlos Castillo Peraza “En busca del espacio público” en “Diálogo reforma y elecciones” Jorge Alonso (Comp.). ed. Nuevo Horizonte, tomo I, México, 1995, p.p. 111-113.

es decir, decididos a hacer política que es el primer bien público en los órdenes del tiempo y de la importancia.

Había desde entonces un elemento adicional para el pensamiento y la acción: lo nuevo surgido en 1988 y visible en 1089 era al menos parcialmente resultado del trabajo político de Acción Nacional mismo, no casualidad, ni fantasía, ni mito, ni mera concesión del poder, ni milagro. Pensarlo, verlo y asumirlo de otra manera habría equivalido a despreciar al despreciar al pueblo convocado con buen éxito a votar y a cuidar el voto por Acción Nacional durante casi medio siglo, y a decirle al "sistema" que nada había cambiado y que, por tanto, podía continuar haciendo lo de siempre: decir todo por sí, ante sí y para sí. Por eso el PAN decidió ejercer el poder que había ganado con su esfuerzo y los sufragios de millones de mexicanos, y no como si no existiera poder alguno capaz de encauzar, detener, contrapesar y modificar al del "sistema". Decidió pues confiar en sí mismo como poder social y político, para romper, en los hechos, el monopolio del poder.

Esto puede pensarse, expresarse y operarse de esta manera: *la oposición es una relación*. Esto, que es cierto en la más clásica de las lógicas -la aristotélica-, también lo es en la política. De lo contrario, no habría política sino guerra. Belicosidad verbal, en el mejor de los casos. Enfrentamiento armado en el peor. Pero no límites al poder gubernamental ni contrapesos a éste; ni cambio real, puesto que las decisiones, más allá del estrépito de la condena oral o escrita constante, irrefrenable y hasta ingeniosa o incluso justa, seguiría a cargo de quien, si no tiene un oposición-relación, continuaría tomándolas en el ámbito de su singularidad, de su "privacidad" disfrazada de universalidad. Dicho más claramente, sin una oposición pesada, expresada y operada como relación, lo público habría seguido siendo idéntico a lo priista. O, lo que es lo mismo, no hubiese sido posible comenzar a edificar, a construir o a crear el espacio público.

Confundido habitualmente, por priistas y no priistas, lo público con lo priista, se entendió o se quiso entender esta opción de Acción Nacional como si equivaliese a una "priización" del PAN. En realidad, el PAN, asumiendo la oposición como relación, creó, al asumir esta relación, las condiciones de posibilidad para un espacio público genuinamente público, ya no coto privado del priismo.

Cabe al PAN el mérito de haberse atrevido a correr el riesgo de emprender este camino. Nada fácil, por cierto, ni dentro del partido ni para el PRI-gobierno, ni para los otros lados del polígono de fuerzas políticas más o menos actuantes en el país, y todavía menos para los medios de información y ciertos "analistas", "columnistas" o simples escritores que habían encontrado en la inmutabilidad el poder y la de la oposición aureola y *modus vivendi*. Hubo resistencias al interior del PAN, miedo en el PRI y críticas del PRD.⁴

"Intelectuales" y "analistas" de corazón entre perredista y burocrático confundieron sus deseos con lo realmente posible y renunciaron a lo probable. Es más, en lugar de hacer política en el incipiente espacio público, se convirtieron en críticos implacables de éste... pero hicieron o creyeron hacer política en espacios privados; cenando con escritores, comiendo con hombres del poder y desayunando con figuras de cuya valía individual no hay duda, pero de cuya influencia política efectiva no hay muestra. Las sorpresas que les dieron la vida y los ciudadanos fueron mayúsculas.

⁴ *Ibidem*. p.p. 114-116

Así, el término peyorativo “concertación” se volvió bandera común de priístas resistentes al cambio -caso de Mérida en 1993 y de Monterrey en 1994- y de perredistas incapaces de cambiar ni de generar cambios, utilizada por “analistas” y “columnistas” que, desprovistos de datos verificables y de argumentos, decidieron utilizar en lugar de aquéllos y de éstos palabras en **negrillas**.

Acción Nacional, a pesar de las críticas sistemáticas recibidas durante cinco años, casi ininterrumpidamente, no sólo mantuvo su decisión y persistió en su intento, sino que hizo ostentación de ambos a lo largo de la campaña presidencial de 1994. Y el electorado no condenó tal línea de pensamiento, expresión y acción. Por el contrario, aumentó casi tres veces su votación de 1998 y, en las elecciones locales del estado de Veracruz, a tres meses de los comicios federales, obtuvo triunfos municipales que sorprendieron a muchos.

Determinadas las fechas para evaluar los resultados de la “brega de eternidad”, y plazos y cambios para medir cuánto se avanza en los “caminos escarpados” (Marx *dixit*), el PAN pudo en estos años -los del gobierno de Carlos Salinas de Gortari- contribuir a la creación del espacio público, del sistema de partidos que ahora se entiende como necesario, incluso en el seno de los grupos más vociferantes hasta el 21 de agosto, de la política como creación, en el debate o en el diálogo, del orden vinculante capaz de generar bienes públicos.

Sin embargo, el Estado posiblemente opresor sólo puede ser controlado desde el espacio público y, si un Estado quiere ser auténticamente Estado además Estado democrático, no sólo no puede pretender suprimir los costos, sino que debe “inventar los procedimientos que permiten a los contrarios expresarse y permanecer negociables”. Por eso se requiere que Estado, gobierno y partidos entendamos la necesidad de la República junto con la necesidad de la democracia, que comprendamos que lo único peor que una República en democracia es una democracia sin República. Especialmente en países como el nuestro, incapaces aún de salir de sus crisis sociales y económicas, necesita de instituciones políticas, jurídicas, sociales y estatales cada día más limpias y más sólidas.

En este sentido, la acción del PAN durante los seis años que ahora termina (1988-1994) ha consistido en edificar el espacio público y en convencer gobierno y a su partido, así como a los partidos reales y a la sociedad. De la necesidad de aquél tanto como República cuanto como democracia. No ha sido inútil ni vano el intento. Millones de mexicanos lo han avalado con su voto habremos de seguir por esta ruta para impedir la delicuescencia del Estado y el deterioro de los partidos y la falsificación de la sociedad, que conducen a soluciones autoritarias.⁵

En una entrevista, el ex dirigente panista acepta que la voluntad de Salinas de Gortari para abrir espacios políticos y reconocerles triunfos electorales contribuyó al fortalecimiento del PAN. Aunque aclara : “Nada nos regaló”, y rechaza componendas y favores mutuos entre su partido y el gobierno de Salinas.

El PAN dialogó con el gobierno, sí. Pero no dialogó para que le regalaran triunfos electorales. Dialogó con el propósito de exigir que se respetara la voluntad popular. No acordó nada. No hubo ningún acuerdo en estas materias. Tan es así que cuando no hubo respeto, hubo bronca. Y aquí están los casos de Mérida y Monterrey, por ejemplo.

⁵ *Ibidem*. p. 117

Hicimos las movilizaciones que hubo que hacer, la resistencia civil que hubo que practicar.

“En otros casos, cuando se ha respetado la votación, aunque no sin dificultades, como en Baja California y Guanajuato, ahí termina el asunto. Era de lo que se trataba: que las elecciones sean elecciones”.

El PAN ha ido aprendiendo a hacer un montón de cosas para demostrar sus triunfos. Antes no fregaban y ya, hasta la próxima. Empezamos a hacer movilizaciones, a practicar la resistencia civil, a difundir internacionalmente las cosas, a hacer presión de mil formas para acabar con la ilegalidad.

En el momento en que las elecciones, y sus resultados son respetados, no tenemos por qué tener un pleito poselectoral. La calidad de la oposición empieza a moverse hacia otras cosas. Es decir, en un país en donde toda elección es normal, la oposición no está en bronca con el gobierno en la calle. Está en bronca en el parlamento, está en bronca en el proceso electoral; pero bueno, el problema no es la resistencia civil después de una elección para que te respeten el voto.

“Obviamente no se hace la oposición cuando hay respeto por el voto del mismo modo que se hace cuando no lo hay. No se hace oposición del mismo modo cuando vas obteniendo por medio de elecciones más espacios de gobierno que cuando no tienes ninguno”.⁶

Los otros partidos que en el futuro le ganen al PRI ya no tienen que pasar por todo esto. Eso lo hicimos nosotros. No es una transacción, es una victoria sobre los procedimientos antidemocráticos precedentes. Esto que logramos y que ahora tiene efectos benéficos para cualquier oposición que sea capaz de ganar y de demostrar que ganó, es lo que nos critican. Yo creo que es muy injusto.

Tiene que haber, dada la estructura y la historia del país, una voluntad política en el gobierno federal para cambiar estas cosas. Qué bueno que en el licenciado Salinas, hubo esa necesidad de legitimarse, de abrir espacios. Eso abrió el camino. Y nosotros pagamos el precio de abrirlo. Encantados. De veras, encantados, encantados. Si ahora tiene probabilidades de triunfo otro partido es porque nosotros paulatinamente -en la resultante de un juego muy complejo de fuerzas- logramos que esto ya se volviera normal.

Y todo esto es producto del trabajo humano, político, jurídico, legal, de capacitación, tecnológico..., veamos las cosas bien. Yo no tengo empacho en reconocerlo, porque nunca hicimos nada secreto. ¿En favor de qué votó el PAN en la Cámara en el periodo de Salinas? Hubo varias, pero las importantes: Una, la modificación del artículo 3º constitucional. ¿Alguien le puede reclamar congruentemente al PAN, que desde 1939 planteó como necesaria esa reforma, que cuando se diese la apoyara?

Cuando se modifican el 27 lo apoya, pues era su pleito. Cuando se modifica el 130 lo apoya: era su pleito. El PAN votó en contra de la nacionalización de la banca. Cuando se privatiza, pues vota a favor... Hombre, es congruencia.

Las reformas electorales las votamos en favor..., logramos hasta donde fue posible lograr en ese momento. La legislación era, y todos lo sabíamos, incompleta

⁶ Revista Proceso # 1070. 4 de mayo. 1997. p. 17.

e imperfecta. Pero en 1994 todos votamos otros tipo de reformas electorales que también luego fueron superadas. Y nadie acusó a nadie. En este caso, al punto en que se llegó en 89, no le pareció al PRD y votó en contra. Entonces nos acusó de votar -como si fuéramos criminales- por estar en favor de avances en materia de ley electoral.

Además, los que criticaron la ley se acogieron a ella, y con ella lograron más avances que los que había logrado la oposición en toda la historia anterior a esta reforma.

A mí no me da vergüenza decir oposición leal. En política la oposición necesita actuar lealmente...⁷

Para Alejandro Carrillo "El PAN se topó con un grupo en el poder que no sólo coincidía con gran cantidad de sus postulados económicos, sino que además a nivel de proyecto político encaraba los problemas de gobernabilidad del Estado de una manera substancialmente diferente al pasado, lo que implicaba una reestructuración de las relaciones políticas en donde podría incluirse con ventajas".⁸

Dentro de esta óptica, El autor cita a Manuel Camacho, "la línea política fundamental que lleva a la consolidación del Estado nacional es la de poner fin a la hegemonía de "feudos" de poder, como "método político para constituir el mayor poder que permitirá orientar conscientemente el desarrollo social de México en beneficio de la nación y de las mayorías".⁹

"En estas consideraciones que si bien no tocan directamente el problema del subsistema de partidos y menos al PAN, se encuentran sin embargo los fundamentos políticos que propiciarían más tarde el encuentro entre el panismo de Luis H. Álvarez y el grupo salinista. Los principales presupuestos que contienen estas notas de Camacho Solís han sido aplicadas desde el comienzo de este sexenio y uno de los beneficiarios ha sido Acción Nacional, veamos:

1. La intención expresa del grupo en el poder ha sido la de implementar una política coherente y deliberada libre de determinaciones exógenas a su propia racionalidad, lo que se tradujo en el desmembramiento de muchas de las hasta entonces sacralizadas instituciones, cuya existencia se debía a apremios de otros tiempos y a presiones de "feudos" dentro del bloque dominante. Muchas de las demandas fundamentales del panismo se encaminaban precisamente en contra de las instituciones que el salinismo desde su llegada al gobierno se ha encargado de dismantelar.

2. El grupo político salinista pudo hacer esto porque consiguió apoderarse de los "centros neurálgicos del poder", la presidencia de la República en primer lugar, lo cual le otorgó una preminencia sobre el resto de las conformaciones políticas y lo alejó tanto de las determinaciones de partido oficial, como de los intereses de la clase política tradicional. Sectores que por otro lado, eran los que con mayor entereza se habían opuesto a la apertura de espacios a cualquier

⁷ Ibidem, p. 19-20.

⁸ "El PAN en la reestructuración del sistema político mexicano", en Revista el Cotidiano. UAM. No. 50, sep-oct. 1992.

⁹ Ibidem, p.p. 51-53.

fuerza política localizada fuera de la trinchera PRI-gobierno, una de las cuales era el propio Partido Acción Nacional.

3. La identificación de la problemática de la gobernabilidad en interior mismo del bloque político dominante y la señalada intención de solucionarla, han implicado que en la búsqueda de los espacios políticos perdidos por el Estado, no sean las instancias ajenas a éste quienes constituyan los principales obstáculos, sino que por el contrario, sean los miembros de la propia alianza gobernante quienes en la defensa de intereses particulares socaven su hegemonía.

En este sentido la reestructuración del bloque político dominante se convierte en una necesidad, lo que propicia que ciertos sectores, ahora disfuncionales, sean desplazados provocando vacíos que tendrán que ser cubiertos por las nuevas y las viejas fuerzas políticas renovadas, entre ellas el PAN.

4. De esta manera la apertura política "hacia fuera", se convierte en un arma contra las fuerzas conservadoras al interior del Estado, que sólo han mantenido sus parcelas gracias al monopolio del poder y al control que ejercen sobre los mecanismos de transmisión de los mandos. Realizar una apertura controlada "hacia afuera" significa en los hechos atentar en contra tanto de los "feudos regionales y locales" y de los incrustados en el aparato del gobierno central, así como en la estructura partidista fundamentalmente en contra de los "feudos corporativos".

5. Finalmente, los espacios cedidos o reconocidos a los nuevos aliados son depurados, con límites precisos acotados por el ejecutivo, por la recién entronizada fuerza política que rompe con las inercias perversas que se han generado a través de tantos años de impunidad de gobiernos priistas, frenando rapacidades onerosas para el proyecto racionalizador salinista. Pero además, la posibilidad real para las administraciones priistas de ser sustituidas por fuerzas distintas, también funciona como la espada de Democles sobre sus cabezas que después de lo de San Luis Potosí y Guanajuato, les previene que por lo menos se deben cuidar de no incurrir en excesos.

Como vemos, dentro de la nueva lógica que ha reestructurado al bloque político dominante, el Partido Acción Nacional ha encontrado los resquicios a través de los cuales transitar en los últimos tiempos. Pero ahora hay que preguntarnos qué peso real tiene el Partido Acción Nacional dentro de este juego político, ya no como fuerza independiente y paralela, sino como fuerza política activa y perteneciente a la cadena de intermediaciones tejida por el grupo salinista.

Soledad Loeza en los tiempos más álgidos de la lucha panista en 1986, señalaba una fórmula política que hoy podrían firmar perfectamente quienes dentro del sector gubernamental manejan la política nacional: "En lugar de limitarse a ver en el PAN un agente del imperialismo, es necesario salirle al paso y devolverle sus justas proporciones, reconociendo que es una fuerza electoral local y limitada, representativa de algunos sectores de la sociedad, cuya duración dependerá de su capacidad para estructurar una fuerza política moderna..."

En ese entonces reconocer los espacios que se había ganado Acción Nacional hubiera atentado directamente en contra de los fundamentos mismos

de la racionalidad del poder, que se encontraba todavía muy lejos de la reestructuración a la que ha estado sujeto. Sin embargo hoy, dentro del proyecto que apenas hemos esbozado, la fórmula que Loaeza planteaba es perfectamente pertinente.

El salinismo ha reconocido esos espacios, el de Baja California y el de Chihuahua entre los más importantes, devolviéndole al PAN su peso específico y su dimensión real; con la diferencia de que ahora los panistas usufructúan esos espacios dentro de la racionalidad del poder central y su avenencia.

Localizados nuevamente dentro de la racionalidad del grupo gobernante, los integrantes del blanquiazul se encuentran determinados en última instancia por los designios del ejecutivo, del cual quisieron independizarse sin éxito en el decenio pasado.

Las condiciones de debilidad en que se encontraba el partido después de las elecciones de 1988 sin duda afectaron las modalidades de su integración al bloque salinista. El grupo en el poder aplicó con el blanquiazul la regla, que han seguido los gobiernos posrevolucionarios, de no pactar sino con movimientos sociales en detrimento de sus fuerzas. Desde la óptica del poder, pactar con una instancia política ajena en plenitud de fuerza implica arriesgarse a que lo cedido fortalezca al contrincante, en cambio concertar con una fuerza política en crisis, tiene ventajas.

En el caso del PAN y después de la elección presidencial, al grupo salinista no le convenía ni dejarlo ir ni dejarlo caer. Algunas de las razones ya han sido señaladas, pero otra muy importante es que el partido de Luis H. Álvarez aún tenía vigentes los canales de integración creados paralelamente a las redes del bloque político dominante, y dichas redes las había conformado en sectores donde la esfera oficial no había podido penetrar e interactuar. Permitir que se perdieran, era tanto como dejarlas fluir al margen de una lógica política que no pudiera controlar y perder el contacto con ellas. Sostener en cambio a Acción Nacional, significaba impedir la desintegración del núcleo político que las había logrado conjunta y que ahora se integraba a la lógica política gubernamental.

Por supuesto, todos estos avatares han hecho que la imagen de Acción Nacional como fuerza de oposición se vaya desvaneciendo, este extravío de contornos de una de las principales fuerzas partidistas, sin lugar a dudas significa una grave pérdida dentro de un sistema político, que como el nuestro, carece de contrapesos políticos reales a las instancias gubernamentales de poder.¹⁰

Para el liderazgo panista optó por la estrategia de cooperación con el gobierno que Soledad Loaeza ha denominado la "Virtud de la Oportunidad". Sobre esto la autora nos comenta.

Al hacerlo no traicionó de ninguna manera —como muchos dijeron entonces— la vocación original del partido, pues desde su fundación en 1939 el PAN buscó erigirse en una oposición leal. Lo cierto es que la coyuntura le imprimió a esta estrategia un significado y un alcance radicalmente distintos a los que hubiera podido tener en el pasado.

En la tormenta de la elección presidencial de aquel año, Acción Nacional enfrentó de manera muy intensa el dilema de la oposición: optar por una posición legalista que restringía las posibles salidas políticas para resolver el *impasse* creado por la oscuridad que cayó sobre los resultados electorales, y la

¹⁰ *Ibidem*, p.p. 54-55.

consecuente confusión en la que el Frente Democrático Nacional y el partido oficial reclamaban ambos con igual indignación la victoria de sus candidatos, sin mucho más sustento que la fe, uno en la supuesta superioridad moral de su líder, y el otro, apoyándose simplemente en el poder; o reaccionar como un actor político pragmático y aprovechar la oportunidad dorada que le brindaba el destino. El liderazgo panista optó por lo segundo. Aprovechar la misma tercera posición que había obtenido en los comicios, y desde ahí jugar un papel decisivo en la feroz lucha entre priistas y cardenistas. En ese momento la medianía de sus resultados era su fuerza, y el liderazgo panista supo utilizar el poder de negociación que le aseguraba su modestísimo 17 por ciento (frente a las mayorías que reclamaban el PRI y el FDN), que en la Cámara de Diputados se tradujo en un poderoso contingente de 101 representantes para convertirse en interlocutor privilegiado del poder. Miembros notables de la vieja guardia panista criticaron la decisión e incluso renunciaron al partido, aunque más porque en la distribución del poder salieron perdidosos, que por principio. Los cardenistas también resintieron con amargura la estrategia panista de la cooperación que cancelaba cualquier posibilidad de creación de un frente amplio de oposición. Si hubieran conocido un poco más a Acción Nacional hubieran sabido que para muchos panistas una alianza con el cardenismo es simplemente *contranatura*. Pero la historia demostró que, si de lo que se trata es de llegar al poder, los líderes pragmáticos del PAN habían tomado la mejor decisión.

La estrategia de la cooperación fue muy criticada en su momento, incluso en el interior de las filas panistas, y no es descabellado pensar que la decisión de Castillo Peraza de no buscar la reelección a la presidencia del partido sea el pago de esa factura. Pero Acción Nacional derivó ventajas indiscutibles al aceptar los resultados de la elección presidencial de 1988 como buenos y disponerse a negociar una reforma política con el controvertido presidente entrante. En primer lugar, Carlos Salinas adquirió una deuda muy considerable con el partido, que puede pensarse luego pagó, por ejemplo, con las desafortunadas *concertaciones*, en las que el liderazgo panista resolvía directamente con la Presidencia de la República las disputas poselectorales y que normalmente concluyeron en victorias para Acción Nacional. En segundo lugar, desde esta nueva posición en la estructura de poder el PAN tenía la oportunidad de darse a conocer y ampliar su presencia en la sociedad; asimismo, podía exponer ante la opinión pública sus particulares políticas, administrativas y morales. Gracias a la cooperación, Acción Nacional accedió al poder incluso antes de que Ernesto Ruffo conquistara la primera gobernatura para el partido en Baja California en 1989, a la cual se sumaron después Guanajuato en 1991 y Chihuahua en 1992.

A la relación especial entre la Presidencia de la República y el liderazgo panista le aquejaban algunas contradicciones serias. Por ejemplo, funcionaba sobre una base casuística que erosionaba las jóvenes raíces de la cultura electoral mexicana, en la medida en que estas negociaciones se desarrollaban al margen de las instancias institucionales, algunos de cuyos aspectos más importantes ya habían sido reformados conforme a las propuestas de los mismos panistas. Por otra parte, la estrategia fortalecía al partido, el presidencialismo, porque estas decisiones se apoyaban como en el pasado en la vieja tradición de hacer política, "como siempre", según estilos personales y necesidades inmediatas, haciendo a un lado leyes, reglamentos e instituciones.

Muchos agravios y señalamientos ha dejado la estrategia de la cooperación pero es indiscutible que a ojos de la opinión pública Acción Nacional creció, empezó a ser vista como una oposición responsable, como un vehículo

confiable para llevar a cabo el cambio gradual y como una alternativa moderada que podía salvar al país de las temibles confrontaciones. Con la estrategia de la cooperación el PAN consolidó su papel como la oposición leal que podía ser el pivote de la modernización política.¹¹

En su paso de partido opositor a fuerza cogobernante, Acción Nacional empezó a decir adiós a los principios que proclamó durante medio siglo y entró a la era del pragmatismo, afirma Arnaldo Córdova.

El PAN se volvió un partido pragmático, dice el investigador de la UNAM. "Así es la política. Eso no debería extrañarnos. Así se volvieron todos, el PRD también, y el PRI deberá también ser un partido que vaya haciendo más difusas sus propuestas"

La transición del PAN tiene como antecedentes el crecimiento extraordinario que tuvo en la década de los ochenta, sobre todo en el norte del país, rubricado en 1989 con el logro de su primera gobernatura, en Baja California.

Córdova recuerda que en febrero de ese año, el dirigente Luis H. Alvarez delineó la nueva estrategia: "En tanto que partido político, Acción Nacional tiene que asumir el riesgo de ejercer responsablemente la cuota de poder que sus electores le dieron, de manera que se amplíen los espacios propios del pueblo en el ámbito político. No está entre las metas razonables de un partido ser oposición eterna."¹²

El mensaje era claro, apunta: Acción Nacional dejaba atrás la era de las catacumbas, para pasar a ser un partido político de verdad. "Dejaba también de ser la tradicional oposición leal, para convertirse en un socio en el poder, dispuesto, desde luego, a compartirlo civilizadamente con los demás"

Precisa que no es que el PAN decidiera no ser ya un partido de oposición, "pero sí quería recalcar que se trataba de un partido con responsabilidades de gobierno".

La nueva tesis del PAN fue convalidada por Carlos Salinas de Gortari. "Los panistas primero calificaron a Salinas de ilegítimo, pero luego declararon la teoría extravagante de que podía legitimarse en el ejercicio del cargo, con lo que abrieron la puerta de una relación que sería de conveniencia mutua. Dios los hace y ellos se juntan".

En un ensayo Córdova sostiene:

"Fue el golpe maestro de Salinas. Como no tenía la mayoría necesaria en la Cámara de Diputados para hacer cambios constitucionales, pasó los tres primeros años negociando con el PAN en secreto y haciendo concertaciones oprobiosas... Entretanto, Salinas siguió llevando a cabo su guerra personal contra el PRD todo lo lejos que se lo permitía su poder."¹³

El PAN adaptó una política de concesiones y recompensas, de todas formas arriesgada, colocó al partido blanquiazul en una nueva posición de poder pero bajo un desgaste serio de su imagen y credibilidad.

Suscintamente:

¹¹ "La virtud de la oportunidad" en Revista Voz y Voto No. 37, marzo, 1996 p.p. 20-25.

¹² Revista Proceso No. 1119, 12 de abril. 1998, p. 18

¹³ Ibidem, p. 19.

Se propuso transitar en acuerdo con el gobierno para mejorar los procedimientos electorales. Dio su voto aprobatorio de reformas constitucionales electorales que en el fondo no modificaron la imparcialidad gubernamental en el proceso ni su responsabilidad en la organización de los comicios.

La nueva ley electoral que debería otorgar confianza a los participantes y repercutir en métodos distintos en los procesos electorales, provocó reconocimiento del triunfo del PAN en las elecciones de gobierno de Baja California (julio de 1989).

Remoción del gobernador oficialmente electo en Guanajuato, el priísta Ramón Aguirre, sustituido por Carlos Medina en una decisión asumida en Los Pinos el 24 de agosto, entre el presidente Carlos Salinas de Gortari, el secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios, Luis Héctor Álvarez, Diego Fernández de Cevallos y el propio Medina.

Remoción de Fausto Zapata como gobernador potosino.

Nombramiento de otro priísta y reconocimiento implícito a la acción de protesta de una coalición de partido en la que participaba el PAN, en apoyo a Salvador Nava.

Reconocimiento del triunfo electoral de Francisco Barrio en Chihuahua, en julio de 1992.

Reconocimiento de triunfos en: Tijuana (dos ocasiones, 1989-1992); Saltillo (1990); Ciudad Juárez (1992); León (1988-1991); Ciudad Guzmán (1991); San Luis Potosí (1992); Guaymas (1991); Mérida (1990).

Pérdidas: Mazatlán y Ciudad Mante, gobernados por el PAN no fueron retenidos en 1992. Con ello, apuestas para obtener la senaduría de Guanajuato y la de Chihuahua; la gobernatura de Sinaloa; importante votación en comicios locales del estado de México; fuerte votación en Sonora; la alcaldía de Monterrey.

El PAN tenía 101 diputados en 1988. Con la nueva ley electoral en la que depositó casi todas sus castañas, logró 89 legisladores.

Para Carlos Castillo Peraza, ideólogo del panismo en la era salinista, su partido ha obtenido una victoria cultural. En efecto, reclamos de reformas al artículo tercero, al artículo 27 y la modificación del papel legal de las iglesias en la sociedad, adquirieron carta de naturalización en el país.

El PAN adquirió pronta identidad con el neoliberalismo profundo del gobierno de Salinas y poco margen tuvo para establecer sus diferencias. Incluso fue ambiguo y contradictorio.

Por ejemplo, cuando comenzaba la discusión sobre el Tratado de Libre Comercio (TLC), el PAN organizó un coloquio con especialistas canadienses quienes al dar su experiencia del pacto comercial con Estados Unidos dieron cuenta de saldos negativos en materia de empleo, apropiación de recursos energéticos y desarrollo nacional.

Sin embargo, se llegó a decir, por parte de Luis Felipe Bravo, secretario técnico de Estudios del PAN, que "la soberanía no tiene límites".

Acción Nacional propuso un referéndum para decidir sobre el TLC, pero después una asamblea nacional echó abajo esa iniciativa porque "no estaba reglamentada" en el país.¹⁴

En otras palabras, el PAN ha ido configurando una genuina cultura de vigilancia y democracia electoral que lo han colocado como el organismo político mejor preparado

¹⁴ Revista Este País, No. 23, febrero, 1993, p.p. 6-9.

para enfrentar la competencia con el aparato del PRI-gobierno, para convocar al sufragio -incluyendo una especie de "mercadotecnia" del voto bien manejada- y para movilizar a la ciudadanía -en especial, a las clases medias urbanas- en momentos de fraude electoral.

En más de una ocasión, el gobierno ha tenido que ceder en forma irregular a los procesos electorales impugnados por el PAN ensayando soluciones de legalidad dudosa. Por mencionar el caso más reciente, basta recordar la pugna generada por los resultados de Huejotzingo, Puebla, que incluyeron denuncias de Acción Nacional en el ámbito internacional y el retiro de la mesa de negociaciones de la reforma política.

Lo paradójico de todo este proceso de crecimiento electoral es el propio repliegue que realizó el PAN en los comicios presidenciales de 1994. De hecho, nunca como después del debate televisivo entre el candidato priista Ernesto Zedillo, el perredista Cuauhtémoc Cárdenas y el blanquiazul Diego Fernández de Cevallos, Acción Nacional estuvo tan cerca de coronar su marcha ascendente hacia la presidencia de la República. En forma aún inexplicable, el equipo de campaña de Fernández de Cevallos decidió "suspender" actos proselitistas, frenar en forma indirecta el caudal de simpatías que generó el abanderado panista y finalmente ser el primero en reconocer el triunfo "claro y contundente" de Zedillo en ese proceso.

Esta primera y gran contradicción política del PAN sólo puede explicarse como resultado de otra estrategia que utilizó este partido en su relación frente al gobierno y, específicamente frente al salinismo; el gradualismo político.¹⁵

El presidente Salinas promovió y concedió a Acción Nacional una interlocución privilegiada que facilitó el establecimiento de lo que algunos autores han llamado un bipartidismo de Estado, condición que le ha permitido no solamente ampliar su margen de maniobra para la aplicación de su política modernizadora, sino también, para conducir el proceso de reforma del Estado y la recomposición del sistema de partidos.

El objetivo principal de este bipartidismo de Estado ha sido la creación de ambientes favorables para facilitar un proceso de transición que no ponga en peligro la continuidad del proyecto económico y promueva en lo político la competencia y el pluralismo gradual, controlando los niveles de riesgo para la actual administración.

El PAN no le apostaba a ganar las elecciones de 1994. Apostaba a sobrevivir, a retener, a persistir. Y algo más. La ganancia de 1994, además de las gubernaturas y alcaldías, podría ser su ingreso al gobierno federal. Panistas en el gabinete.

El cogobierno era una apuesta real y no ficticia. Empujar al gobierno y profundizar en medidas económicas y sociales cuasi panistas, y colocar en las oficinas centrales a operadores de mayor confianza y autenticidad.¹⁶

Del asociacionismo al ruptura política da un giro de 180 grados. Con Luis H. Álvarez como presidente del partido, el PAN estipuló una nueva doctrina que marcó sus relaciones futuras con el gobierno salinista y su propio derrotero interno. Surgió entonces la tesis de la "legitimidad surgida *en los hechos*", es decir, en el ejercicio de gobierno por parte de otrora impugnado presidente priista Carlos Salinas de Gortari.

¹⁵ Jenaro Villamil "Los desafíos de la transición", ed. Raya en el agua" México, 1998, p. 128.

¹⁶ Alonso Lujambio. "El PAN democratización via federalismo" en Kevin S. Middlebrock, "Partido Acción Nacional in comparative perspective", universidad de San Diego. Centro de Estudios México-EUA. fotocopia, p. 47.

Esa posición desembocó en dos posiciones: el gradualismo político y un paulatino "cogobierno" con el régimen. En 1994 el sucesor de Salinas, Ernesto Zedillo, integró en su gabinete presidencial a Antonio Lozano Gracia, el primer procurador general de la República extraído de las filas blanquiazules. Este hecho era el resultado de un largo y conflictivo sexenio de acuerdos y negociaciones con el salinismo.¹⁷

1.2. Relaciones del PAN con el gobierno del presidente Ernesto Zedillo.

La relación con el gobierno del presidente Ernesto Zedillo la podríamos denominar como distanciamiento sin ruptura, porque han existido momentos de alejamiento pero sin alejarse de las negociaciones con el gobierno.

"El discurso oficial panista legitimador del acercamiento con el Presidente de la República, en poco se modificó respecto del elaborado en tiempos de Salinas de Gortari. Solo que ahora se parte de un acotamiento de los márgenes de acción de la institución presidencial y del reconocimiento de su debilitamiento, para pasar después a la defensa explícita de las acciones del Presidente:

La delimitación del discurso ha corrido a cargo de su presidente nacional, Carlos Castillo Peraza, quien afirmaba en la sesión Ordinaria del Consejo Nacional, efectuada los días 28 y 29 de enero de 1995 que:

El inicial ejercicio dialogante, *despresidencializado* del poder presidencial, no ha gustado a algunos que, de inmediato, han proclamado la debilidad y hasta la impotencia del Presidente de la República. Me parece que debemos pensar mejor antes de sumarnos a tal tipo de juicio. Daré mis razones. ¿Débil el Presidente? Sí, pero no tanto. En efecto hay un crecimiento de la conciencia y las organizaciones sociales y políticas que han mermado su poder. En efecto, ni nacional, ni internacionalmente sería tolerable el ejercicio de su poder tal como se hacía antes.

En efecto, el tamaño de Acción Nacional y del resto de la oposición política contrapesa ese poder. En efecto, el PRI pasa por la peor crisis de su historia y se refugia en las entidades federativas para mantener, en lo local, los esquemas que ya no puede mantener en lo nacional. Mi convicción es que el Presidente no tiene la fuerza de antes, ni puede, *ni quiere tenerla*. por que la presidencia es todavía en el país, y frente a los demás actores sociales, lo más fuerte que hay, y lo más arcaico y antidemocráticamente fuerte que podría haber si se da un solo paso atrás o si estimulamos que se de.

Este debilitamiento no catastrófico de la figura presidencial da paso a una recuperación del poder por otras fuerzas, sin embargo el Presidente aún conserva el suficiente capital político para ser determinante de los procesos políticos, de ahí que sus acciones revistan una gran importancia, y que sobre ellas el blanquiazul realice un balance positivo: "El gobierno de Ernesto Zedillo se ha caracterizado por tener *grandes aciertos políticos*... no hay guerra en Chiapas, y de 16 campañas electorales locales de este año, 15 tuvieron jornadas electorales razonablemente limpias en comparación con el pasado... Zedillo ha sido un hombre capaz de dialogar con el Poder Legislativo y dentro de éste, con los partidos de oposición ha buscado consensos. Creo que se ha dado cauce a una reforma política amplia, electoral, de Estado, de los Poderes, que denota una actitud y una voluntad de cambio importantes.

¹⁷ Jenaro Villamil, "Los desafíos..." op., cit., p. 129.

Pero no obstante la voluntad del Presidente por llevar adelante la transformación política del país, razona el panismo y como un elemento más de su merma, existen frenos al interior mismo del bloque gobernante que el Presidente no ha podido enfrentar como son los casos de Tabasco y Yucatán, en donde el jefe del Ejecutivo parecía estar "secuestrado por las fuerzas de su propio partido".

Al igual que durante el sexenio salinista, la dirigencia nacional panista diferencia, al grupo interesado en el cambio democrático encabezado por el Presidente, de un grupo que se opone a él actuando incluso en contra de la voluntad presidencial y que se encuentra representado por el priísmo duro, y cuyos actores principales el año pasado fueron el gobernador de Puebla y los candidatos a las gobernaturas de Yucatán y Guanajuato, *La Nación* alerta a los militantes del PAN:

Con algo de preocupación hemos notado que la resistencia a la democracia se da en ciertos niveles locales del PRI, que parecieran los obstáculos más importantes que en esta materia tendrían que saltar, ya no el PAN, sino el propio gobierno del país y la dirigencia del mismo PRI, esa que hemos llamado a veces "dinosáurica", que se enfrenta con otra parte del PRI, que al parecer y hasta este momento da muestras de una voluntad de limpieza electoral que no habíamos notado anteriormente de la misma intensidad.

No obstante esta valoración positiva, los panistas establecen, ellos sí, una "sana distancia" con el Presidente, delimitación importante que realizan con respecto a su responsabilidad de las acciones del gobierno zedillista al estar incluido dentro del gabinete uno se sus integrantes: el nombramiento de Lozano Gracia, diría Castillo Peraza en una entrevista a *Proceso*, no implica "el cogobierno" de Acción Nacional, puesto que "el procurador es un miembro del PAN que aceptó ese cargo, sin que esto implicase ni una alianza del PAN con el gobierno de la República ni una alianza del PAN con el PRI.

Dentro de estos parámetros, se ha movido el discurso panista en estos años del gobierno de Zedillo, en estos postulados han encontrado la legitimación de su postura con respecto a la presidencia, lo cual efectivamente les ha redituado una actitud presidencial favorable".¹⁸

Sin embargo, algunas muestras de distanciamiento crítico comenzaron a producirse a raíz de la devaluación del 21 de diciembre y, sobre todo, del incremento de 10 a 15 por ciento en el IVA, tema que se convirtió en una campaña antigubernista feroz de Acción Nacional.

El encanto se rompió definitivamente con los comicios del 28 de mayo en Yucatán. Ese mismo día, a pesar de que Vicente Fox se había impuesto Guanajuato sin mayores problemas, en Yucatán, tierra del actual dirigente nacional, Acción Nacional no pudo evitar el apretado triunfo del candidato priista Víctor Cervera Pacheco. Desde entonces, articuló una estrategia para buscar la anulación de los comicios, reviviendo algunas medidas de resistencia y desobediencia civil que culminaron con el anuncio de que el PAN se salía de las negociaciones de la reforma política, hecho que fue calificado como "chantaje", presión y hasta resultado de la "obsesión personal" de Castillo Peraza por los comicios yucatecos.

El distanciamiento panista se produjo al mismo tiempo que el PRD revivía la herida de los comicios tabasqueños con un escándalo político sobre los fondos utilizados durante la campaña de Roberto Madrazo, con lo cual el esquema tripartita de las

¹⁸ Mario Alejandro Carrillo/ Rigoberto Ramírez, "El PAN en el primer año de gobierno de Ernesto Zedillo". en Revista el Cotidiano UAM. NO. 75. marzo-abril. 1996. p.p. 13-14.

negociaciones del Acuerdo Político Nacional se rompía, dejando virtualmente solo al PRI.

Este distanciamiento táctico del PAN, que puede durar hasta que baje la ola de los crecientes conflictos de gobernabilidad por los que atraviesa la administración de Zedillo, representa, a fin de cuentas, un elemento más de la estrategia gradualista del blanquiazul: es resultado de un hábil cálculo político que le permitirá a Acción Nacional fortalecerse como un eje entre el PRD y el PRI y, además, presionar para que se realicen los cambios legislativos que reclama.¹⁹

Entre otros conflictos que el PAN ha tenido con el gobierno zedillista se encuentra nuevamente el tema de la reducción del presupuesto de egresos de la federación en 1997 y con la discusión de reducirlo provocó un debate interno que mostró las contradicciones de ser un partido de oposición y un partido gobernante al mismo tiempo, ya que los diputados estaban a favor de la reducción y los gobernadores en contra.

En 1996 el tema de la reforma electoral alejó al PAN de las negociaciones por casos como el de Huejotzingo, Puebla, donde presionó para que se le respetara su triunfo, al que finalmente el gobierno aceptó y con eso el PAN regresó a la mesa del diálogo. Las discrepancias surgieron también casi al finalizar la Reforma por la cuestión del financiamiento, ya que el PAN no aceptaba el alto porcentaje de financiamiento público y estaba a favor de más financiamiento privado, al final el PRI y el gobierno utilizaron todavía su ley secundaria y mayoría para pasar la Reforma electoral.

1.2.1) Relación del PAN. con el Ejército

Desde que el general Enrique Cervantes Aguirre tomó posesión de su cargo en Lomas de Sotelo, en las filas castrenses se ha empezado a preparar el camino para que los militares conozcan de cerca la gestión y el proyecto de gobierno de quienes -según lo establece el escenario- podrían ser sus interlocutores en el futuro cercano.

El eventual relevo sería oportunidad también para sentar las nuevas base sobre las que funcionará la relación del sistema político con las fuerzas armadas.

Desde que en 1936 las distintas facciones políticas convinieron en crear un partido para repartir el poder y pacificar el país, el ejército quedó sometido a un sistema en que el PRI era el único que podía gobernar.

Hoy no tiene compromisos. Las alianzas se están reformulando, y el ejército está ocupando los vacíos de poder que el presidente Zedillo no quiere llenar.

La reciente intenciona de los militares retirados para que se conforme un cuarto sector dentro del PRI y los reclamos para que se elimine el "civilismo mal entendido" que ha hecho de los militares ciudadanos son derechos políticos, apuntan en ese sentido.

El año 2000 está cercanísimo y el PAN sigue avanzando en su ruta hacia la Presidencia con el beneplácito de Los Pinos. En este contexto deben leerse los acuerdos entre el ejército y el partido fundado por Gómez Morín.

En principio, la colaboración del ejército con los panistas se ha tejido alrededor de dos de los problemas más graves que aquejan a la sociedad mexicana: la inseguridad y el avance del narcotráfico.

¹⁹ Informe especial del periódico el Financiero, 16 de julio, 1995, p. 58.

1. Varios de los más cercanos asesores del procurador panista, Antonio Lozano Gracia, son militares con licencia, y de hecho en sus manos están varios de los más importantes proyectos de la dependencia: la depuración de las filas de la Policía Judicial Federal y la reestructuración de una PGR cuyas estructuras están irremediamente permeadas por el *narco*.

2. En Chihuahua, fue un gobernador panista, Francisco Barrio, el que tomó junto con el general Cervantes Aguirre la decisión de poner en marcha el programa piloto para que los militares desplacen a los efectivos policíacos en la tarea de combatir directamente al narcotráfico.

3. Las tareas de inteligencia y el operativo que permitieron la captura del narcotraficante Héctor Luis "El Güero" Palma fueron llevadas a efecto bajo la dirección del comandante de la zona militar correspondiente a Jalisco, un estado gobernado por el panista Alberto Cárdenas Jiménez.

Este avance de la militarización de la seguridad pública en estados gobernados por los panistas debe verse con cuidado, porque el ejemplo y los costos pueden extenderse, como estuvo a punto de suceder en la capital del país, con el abortado proyecto del administrador del D.F. Oscar Espinosa Villarreal.

Tanto en el PAN como en las fuerzas armadas existe una corriente de pensamiento que percibe "desorden" e ingobernabilidad en el país, y que apuesta a la dureza como un método para combatir estas manifestaciones de las rupturas internas del sistema.^{*20}

1.2.2 La Gestión de Antonio Lozano Gracia en la Procuraduría General de la República (PGR).

Según versiones periodísticas que aseguran que el Presidente Ernesto Zedillo le ofreció la PGR al entonces Consejero Electoral (hoy Diputado Panista) Santiago Creel, y que este la rechazó.

Entonces se le ofreció a Diego Fernández de Cevallos, pero hubo oposición a ese ofrecimiento.

Ernesto Ruffo Narra que: "Cuando supe que sería un panista el procurador general, mi primera reacción fue decir... No!, porque esa, sin duda, era una situación equivocada...

Ruffo asegura que al conocer la noticia -durante el cambio de poderes federales en el recinto legislativo- se acercó hasta Carlos Castillo Peraza para preguntarle por qué no se convocó a los miembros del Comité Ejecutivo Nacional del PAN antes de tomar una decisión.

-Porque esa era una decisión trascendente...! -exclama Ruffo.

-Después -añade- aprendí que la llegada de Lozano fue a consecuencia de que Diego (Fernández de Cevallos) había aceptado ser procurador general de la República en la administración de Ernesto Zedillo.

Fue entonces cuando el mismo Carlos Castillo Peraza entendió que no era conveniente que el ex candidato presidencial del PAN (Diego) se integrara al gabinete

²⁰ Ignacio Rodríguez Reyna, periódico el Financiero, 16 de octubre, 1995, p. 30.

zedillista. Entonces tomaron una decisión muy rápida y yo siempre dije que había sido esta una actitud equivocada.²¹

Además de Lozano Gracia, participaron panistas en el gobierno zedillista, se agregaron en el gobierno de la Ciudad de México los del contralor del Departamento del Distrito Federal y la de la Delegada en Benito Juárez (Esperanza Gómez Mont).

En una entrevista radiofónica la funcionaria panista declaró que ella tuvo que ser Delegada, ya que su hermano Fernando Gómez Mont (ex asesor jurídico de la República), por ser muy joven no pudo ser Delegado.

El balance de la gestión de Lozano Gracia casi dos años es difícil de analizar, ya que por un lado en un principio hubo una reestructuración de la institución pero era difícil vencer tantas herencias de corrupción, hubo varios errores en los procesos judiciales, como el de Mario Ruiz Massieu, el del caso Colosio y la grotesca investigación de las líneas en el caso José Francisco, que fue desmontado por el entonces procurador del Distrito Federal, José Antonio González Fernández; y las denuncias de Ricardo Cordero ex funcionario, quien acusó a Lozano Gracia y al Oficial Mayor Bandera Terrazas de vender plazas de las comandancias y delegaciones regionales. Antonio Lozano Gracia en 1998 publicó su informe de gestión, donde comenta que:

Desde el momento en que acepté el ofrecimiento de dirigir la Procuraduría General de la República, tenía claro que la función pública significa servir a la sociedad en su conjunto. Es decir, jamás actuar en favor ni en contra de personas o de grupos. Por ello, pedí licencia al Partido Acción Nacional, al que pertenezco desde 1979, como un acto de congruencia que, además, implicaba el compromiso de lealtad hacia la responsabilidad adquirida.

Mi nombramiento como Procurador General de la República despertó en aquel entonces muchas expectativas, pues ingresé en la Procuraduría en un momento de crisis en la institución: algunas reformas, iniciadas a mediados de 1994, le dieron a la Subprocuraduría General todo el control operativo. Esto provocó un desequilibrio, a grado tal que ello constituía una procuraduría dentro de la Procuraduría. Asimismo, el asesinato de un candidato a la Presidencia de la República, regresaba a la nación a tiempos que se creían superados. Por otra parte, el subprocurador Mario Ruiz Massieu había acusado a Humberto Benítez Treviño, titular de aquella, de encubrir a los responsables del homicidio de su hermano, quienes -según Ruiz Massieu- se hallaban emboscados en el Partido Revolucionario Institucional.²²

Aunado a lo anterior, la infiltración del narcotráfico en las filas de la Policía Judicial Federal alcanzaba niveles críticos. Más aún, la situación anímica en lo interno de la Procuraduría General de la República era desastrosa: en el sexenio apenas terminado, cinco titulares habían ocupado el cargo de Procurador, lo cual generó un ambiente de inestabilidad laboral absoluta, son continuidad; nada permanecía. Los planes de uno, el otro los deshacía; era una especie de espiral sin término.

Durante varios meses mi principal dedicación consistió en buscar los caminos que me llevaran a entender la Procuraduría, entidad muy compleja, dada su función misma y por la dinámica interna que ha generado. Debido a tales razones muchos proyectos no han funcionado porque, además, la Institución se escindió en diversas partes muy

²¹ Ernesto Ruffo, "Entrevista periódico el Financiero" 16 de octubre, 1997, p.70.

²² "Compromiso con la Justicia" ed. EPESSA, México, 1998, p.p. 21-23.

poderosas: no sólo quien persigue tiene poder, también lo ejerce quien elabora una consignación o quien maneja información de inteligencia, el que controla los archivos o bien, quien archiva o el que saca copias. En fin, todos tienen su cuota de poder. ¿Cuál vale más? Considero innecesario hacer el ejercicio.

Esa es la dinámica generada durante años. Además, con tantos cambios la gente aprendió a volverse indispensable de alguna u otra manera; a vender miedo. Los malos funcionarios se colocaban en la disyuntiva: *mi desorden o el caos*; es decir, a negociar con el sistema en un trueque de impunidad por incondicionalidad.

Es por ello que nada culmina ni se corona, ya que la mayoría de los planes permanecen en su etapa jurídica, a sabiendas -de sus autores- de la imposibilidad de llevarlos a la práctica, lo que sitúa en un dilema a quien ingresa: es involucrado en lo que realmente sucede o se encierra en una bola de cristal. Opté por modificar de manera radical el funcionamiento de Institución y obtuve resultados sorprendentes, muchos de los cuales se hallan contenidos en este informe de Gestión.

Siempre que tuve oportunidad públicamente comenté que, el trabajo o la solución de fondo, se concretaría en el largo plazo, toda vez que sanear una dependencia es tarea que lleva tiempo. En el caso de la Procuraduría se requería acostumbrar a quienes, por diversas razones tienen relación con el Ministerio Público, que los asuntos no deben arreglarse con favores ni dádivas. Desviarlos trae aparejada, necesariamente, la generación de mayores problemas que entorpecen el recto ejercicio de la justicia.

Con el tiempo pude conocer y querer a la Procuraduría, porque los proyectos de fondo que estábamos realizando me daban aliento para continuar con esa labor empenada.

Durante mi gestión los crímenes políticos fueron explotados ante la opinión pública por muy diversos sectores, cada uno con intereses propios, ajenos al verdadero esclarecimiento. Lo he admitido abiertamente en reiteradas ocasiones; de nuevo lo hago de nuevo ahora: muchos de los errores en el manejo de la información de tales investigaciones fueron generados por personas ubicadas en la misma área responsable de llevarlas a cabo; ello agravó el ambiente innegable de confusión. Además, esa atmósfera también era creada por diversidad de actores y medios, que daban crédito a cualquier opinión respecto de aquellos casos.²³

En el caso del Cardenal Posadas Ocampo lo que se logró, fue una investigación verdaderamente exitosa, como resultado de las aprehensiones y conclusiones a las que llegamos: están fundadas en múltiples elementos de convicción. Aún más, desde el principio en todas las investigaciones tuvimos la intención de revisar y llegar al fondo. En este caso concreto lo hicimos. Si alguna vez manifestó inconformidad, nunca aportó elementos que nos hicieran reconsiderar el curso de la investigación. En todos los casos debe entenderse que las investigaciones, el trabajo policiaco y de procuración de justicia deben tener, como único fin, llegar a la verdad y nunca ceder ante presiones.

En el caso de Luis Donaldo Colosio la investigación que se realizó fue muy extensa. Ahí están los datos recabados en espera de que se aprovechen en su totalidad. Por otra parte, las anomalías en el proceso que se le siguió a Othón Cortés, así como la sentencia que lo absolvió, constituyeron un duro golpe para la Fiscalía y para todos nosotros, pues consideramos que había razones suficientes para que el juzgador lo encontrara culpable. Ello era parte de un eslabón que nos llevaría a descubrir otro -

²³ *Ibidem*, p.p. 24-25.

ignoro si hacia arriba o hacia los lados- pero nos conduciría a ramificaciones hasta el momento inexploradas. La investigación habría de continuar atando cabos, relaciones, estancias, llamadas, encuentros, viajes, dichos y hechos. En fin, proseguir con esa labor de hormiga, que implica una indagatoria de tal magnitud.

Otro caso especial es el de Raúl Salinas de Gortari cuya aprehensión sin duda, fue un hecho que no había ocurrido en el sistema político mexicano. La efectuamos con la certeza de que había elementos suficientes para probar su presunta responsabilidad, como el autor intelectual del homicidio de José Francisco Ruiz Massieu.

Aunado al asesinato, después de intensas investigaciones se descubrieron los alias utilizados por Raúl Salinas, así como las descomunales cantidades de dinero que tenía en cuentas bancarias, tanto en el país como en el extranjero. Sin duda es uno de los casos de corrupción más escandalosos conocidos por los mexicanos; uno de los muy graves que padecemos en la administración que refiero ahora. Esto, por lo que implica en término de medios, así como por todo lo que el mismo caso involucraba: exfuncionarios, escoltas, dinero, otros países, el sistema político, empresarios, un expresidente...

En la actualidad continúan los juicios en contra de Raúl Salinas de Gortari. Lo que corrobora nuestra tesis. Pende aún la interrogante, ¿cuál será el desenlace? Descifrar el enigma corresponde a las autoridades en turno y depende de su voluntad de investigar, así como de la capacidad de la parte acusadora: el Ministerio Público, quien sostuvo la misma convicción de responsabilidad que nosotros habíamos trabajado.

No abundará más sobre dichos casos, pues continúan abiertos. Mi deber de conciencia me dicta: nada comentar, en lo absoluto, que no considera indispensable".²⁴

La labor de Antonio Lozano Gracia fue también establecer nexos con otros países para actos bilaterales en el área de la procuraduría, estos países fueron: Italia, Francia, España, Suiza y naciones de Centro y Sudamérica.

El esfuerzo en el combate a las drogas, como la captura de Juan García Abrego, el profesionalismo de la Policía Judicial Federal, y como resultado de fuertes presiones en el interior del grupo zedillista, Antonio Lozano Gracia, fue obligado a renunciar en diciembre de 1996, en medio del escándalo del cadáver desterrado en la finca del encanto, propiedad de Raúl Salinas de Gortari.

2) Democratización Vía Presidencialismo

Alonso Lujambio dice que "al contrario del PRD (que apostó todo a la elección presidencial de 1994), el PAN se pronuncia únicamente por la ruta federalista de transición democrática".

También comenta que el PAN escoge la democratización vía presidencialismo y que uno de los operadores políticos del ex presidente Carlos Salinas de Gortari es, (yo creo, Manuel Camacho Solís), le dijo en entrevista respecto a las negociaciones después de las elecciones del 6 de julio de 1988, "si los cardenistas no querían pactar, había que hacerlo con el PAN. En una elección extraordinaria, el PAN no ganaría nada: ese elección la ganaría el PRI otra vez, o Cárdenas. Nosotros debíamos convencerlos de que ellos no ganarían nada en una elección extraordinaria. *Nosotros insistimos en el compromiso de*

²⁴ Ibidem, p. 26.

reformular la ley electoral federal y prometimos que Chihuahua no se repetiría. Se reconocerían todos los triunfos electorales futuros del PAN. Esa era nuestra oferta".²⁵

"La apuesta de Acción Nacional no estaba en 1994, sino en el 2000. Hacia allá miraba la estrategia panista.

El comportamiento del PAN parece inscribirse en una estrategia de acceso al poder que requiere, en su primer momento, "ganar la mayor experiencia posible en la conducción de gobiernos estatales, para aspirar, después, a gobernar todo el país".²⁶

"El panismo tenía ya trazada su estrategia para ganar las elecciones presidenciales del año 2000 en función de cinco pasos:

- 1.- Utilizar a un candidato presidencial que acumulara votos pero no consiguiera el triunfo.
- 2.- Consolidar la fuerza del PAN como el partido de la alternancia partidista en Los Pinos.
- 3.- Dejarle al PRI la responsabilidad de comenzar la reforma política que, de suyo, acabaría con la hegemonía priista y llevaría al PRI a un desgaste político acelerado.
- 4.- Dejarle al PRI un segundo sexenio de aplicación del programa económico del PAN para fortalecer una base social conservadora.
- 5.- Repetir el caso de Chihuahua: ganar espacio en una elección y apoderarse del poder en la siguiente.

De acuerdo con las expectativas oficiales, el PAN sí tuvo la oportunidad de ganar las elecciones presidenciales. El debate del 12 de mayo fue, en el fondo, la derrota de Zedillo como candidato priista. Sin embargo, la jugada salinista enfatizó una realidad: si el PAN ganaba las elecciones presidenciales, sería imposible que pudiera gobernar con un Congreso tricolor, con 29 gobernadores priistas y con una estructura de poder filial al PRI. Para que se diera una alternancia incruenta, era necesario que el PAN ocupara previamente mayores espacios de poder.²⁷

3) Buscar el centro político

La discusión en cuanto a buscar el centro político en la élite panista, ha sido más constante después de las elecciones de julio de 1997, los errores de campaña sobre todo la del Distrito Federal provocaron que se acelerara más ese debate. La idea es que "sin sacrificar el voto de Derecha, el PAN se acerque más al centro para captar más votos, ya que el PRD se denominó como partido de Izquierda", aún con las resistencias de gente como Muñoz Ledo.

3.1) El centro azul

La Presidencia de la República se debilita y se aísla, según un análisis interno del panismo. En ese contexto, el programa estratégico de Acción Nacional se propone como

²⁵ "Democratización..." op. cit., p.p. 50-51.

²⁶ Alfonso Zárate. "Los usos del poder", ed. Raya en el agua", México, 1995, p.p. 244-245-

²⁷ Carlos Ramírez. periódico el Financiero. columna Indicador Político. 2 de septiembre. 1994. P. 34.

objetivo principal la disputa por el centro político. Esto es clave para su redimensión interna y su proyección histórica para el año 2015, considera la dirigencia nacional blanquiazul.

“La contienda política toral consiste en la ocupación del centro del poder en el País” dice el documento de planeación estratégica del Comité Ejecutivo Nacional panista.

Ocupar el centro “es la clave de su redimensión interna y la perspectiva estratégica de su proyección histórica para el año 2015”, se afirma en el texto cuya copia obra en poder de REFORMA.

El programa de redimensionamiento del blanquiazul subraya también que los altos intereses políticos del sistema y la narcopolítica obstaculizan la impartición de justicia para esclarecer crímenes políticos y redes de narcotráfico.

Afirma que el PAN va hacia un “recentramiento”, al igual que un segmento del Partido de la Revolución Democrática, a través de la línea moderada que impulsa el aún presidente Porfirio Muñoz Ledo, frente al “descentramiento” del PRI por sus decisiones sin la búsqueda de consensos.

El programa fue elaborado meses antes del cambio de presidente perredista, pero en sus líneas fundamentales sigue vigente.

“Este combate por el centro es el corazón de donde proceden las palpitaciones del cambio en México (crisis-cambio-resistencia), dice el texto.²⁸

El documento, en su apartado de análisis coyuntual, destaca que durante 1995 la Presidencia de la República provocó varias fracturas políticas en sus relaciones con los actores sociales, por lo que considera que esas acciones significaron un “autoaislamiento” que ha mermado su capacidad para “Inaugurar una nueva forma de la institución presidencial”.

Las fracturas provocadas por Ernesto Zedillo tienen que ver, según el PAN, con las derrotas priistas en Jalisco, Guanajuato y Baja California y la crisis en Tabasco.

Otra es la distancia de la Iglesia católica con el proyecto económico gubernamental o bien la distancia con Carlos Salinas de Gortari.

“Sin relaciones que le den peso y contrapeso correspondientes, la Presidencia se fuga hacia adelante y percibe, sin los consensos necesarios, en aislamiento, sus proyectos económicos y políticos”.

En otro esquema del desequilibrio nacional, divide los factores externos del plano internacional con la falta de anuencia para lograr los consensos internos y en medio a Zedillo con su modelo económico.²⁹

En su mismo análisis, apoyado con gráficas, la dirigencia panista considera que el blanquiazul genera -como partido político que busca el centro político- cuatro haces de irradiación política social en los que manifiesta el volumen de su masa política.

Destaca su avance a través de la vía democrática-electoral en el estado de Jalisco, así como en Guadalajara, León, Mérida, Mexicali, Aguascalientes y Tuxtla Gutiérrez; a pesar del “caciquismo” que impera en esas capitales.

²⁸ Gerardo Mejía, periódico Reforma, 23 de Julio, 1996. p. 11.

²⁹ Ibidem.

A través del Congreso el PAN se propone tres tareas: impulsar la democracia laboral con el impulso de nuevas leyes y otra Ley Federal del Trabajo, para terminar con el corporativismo de la Confederación de Trabajadores de México.

Plantea tener diálogo y pluralismo para frenar las posturas intransigentes de algunos empresarios y grupos radicales.

El ámbito de justicia, intenta lograr la separación de los poderes Ejecutivo y Judicial, a pesar de "las inercias provocadas por la cultura del presidencialismo".

A través de la Comisión de Vigilancia de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados, que encabeza Juan Antonio García Villa, el PAN subraya que libra una lucha anticorrupción que busca llegar hasta el Ejecutivo y el mismo PRI.

Con Antonio Lozano Gracia como Procurador General de la República, intenta concretar un sistema de justicia, democracia y formalización del estado de derecho para esclarecer los asesinatos políticos enturbiados por "altos intereses políticos del sistema". Subraya que la detención de narcotraficantes está obstaculizada por intereses de narcopolíticos.

Pretende la separación de poderes para fortalecer a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a fin de dar solución a conflictos como el de Tabasco, que se agudizó por el presidencialismo y centralismo que se asienta en el Distrito Federal.

Busca la descorporativización con apego a derecho, a través de reformas al artículo 9 de la Ley de Cámaras, para terminar con la cultura corporativa.

El texto aclara que no todos los hechos son de igual valencia: subraya que el electoral y legislativo son de mayor fuerza e irradiación; los referentes a justicia y al estado de derecho son menores en extensión e intensidad.

A esta confluencia creciente corresponden fuertes movimientos de resistencia. Con el embate de estos contrarios se genera el torbellino de la crisis política del cambio, que es la dinámica de transición.

"El reto para el PAN es generar la gobernabilidad de la transición democrática, al interior de esta dinámica", declara el documento.³⁰

4) Proyecto México

Según el Columnista Ángel Viveros "un presidente municipal del bajo se le ocurrió la idea *genial* de imprimir el documento denominado "Proyecto México" PAN, que el secretario general del blanquiazul, Juan Antonio García Villa, buscaba radicalizarlo antes que *Ave Azul*, que forma parte de lo mismo."

Se recuerda que *Ave Azul* sirvió al panismo para ganar más espacios en las pasadas elecciones municipales en seis estados. El "Proyecto México" va más allá: tener el control político en 1997 y el presidencial en el 2000.

Para conseguirlo el PAN hará uso de todos los medios disponibles, organizaciones empresariales y comerciales, se unirá a otros partidos, una fracción de la jerarquía católica, incluidos recursos financieros externos. Las bases y las estrategias están en

³⁰ Ibidem.

marcha, aunque haya abortado Antonio Lozano Gracia de la PGR, que era punto estratégico.

Comenzó a prepararse en mayo pasado, bajo la idea de Bernardo Ávalos y José Antonio Bolívar Bustillo, representantes del gobierno de Baja California.

En la parte de imagen y publicidad aparece Sergio Velasco, que se ostenta como asesor de Carlos Rojas, secretario de Sedesol. Trabaja ya directamente con el gobierno de Jalisco; los congresos de Aguascalientes y Jalisco; los ayuntamientos de Puebla, Morelia y Culiacán.

Para los creadores del proyecto deben participar senadores, gobernadores, diputados, regidores, comités estatales, municipales, y alcaldes.

A través de las fundaciones "Rafael Preciado" y "Konrad Adenauer", se aportan los recursos financieros para el "Proyecto México", así como para la capacitación política y administrativa -el encargado es Ernesto Ruffo y el operador, Mario Molina- en todos los niveles del panismo.

La fundación "Rafael Preciado" se mantiene con las cuotas de "asesoría" de la fracción parlamentaria, y es la encargada de limar asperezas con los presidentes municipales. El titular de la fundación es Juan Estrada Sámano. Entre abril, mayo y junio, realizó amplia encuesta entre alcaldes, de donde surgieron las siguientes preocupaciones:

- Nulo apoyo político del CEN del PAN para controlar los comités directivos estatales y municipales.
- Falta de capacitación política y administrativa.
- Poco acercamiento del dirigente nacional con alcaldes.
- Enfrentamientos continuos con la vieja guardia panista.

La respuesta no se dejó esperar. Con flujos de dinero de la fundación "Adenauer", Juan Estrada inició foros regionales con el pretexto de la capacitación política, pero en el fondo se buscó el acercamiento de los alcaldes con el CEN del PAN.

A pesar de este esfuerzo los ediles panistas se dividieron en dos facciones -el día dos de octubre pasado-, los liderados por César Coll -asesorado por sinarquistas-, de Guadalajara, que propone una línea dura y sistemática de ataque al gobierno federal, y la otra que se ciñe a la estrategia central del CEN de ese partido. Ambas corrientes toman la Asociación Mexicana de Municipios para sus propósitos. A la postura primera se asumió 60 por ciento de los alcaldes.

Las etapas que comprende el proyecto son: entablar demanda de controversia con la federación para lograr los municipios panistas mayores participaciones federales y estatales; cuestionar el conteo de población del INEGI, con el argumento de que las cifras favorecen a zonas gobernadas por el priismo para recibir mayor presupuesto en el ejercicio de 1997. Las fundaciones "Rafael Preciado" y Konrad Adenauer" se encargarán del gasto de la controversia y de su amplia difusión.

Con el respaldo de ambas fundaciones, se orientará políticamente a los alcaldes para buscar las gobernaturas de sus entidades, en tanto las candidaturas a diputados y senadores se reservan para los viejos militantes del albiazul.

Las fundaciones preparan también iniciativas para los congresos locales y modificar legislaciones locales, lo mismo que municipales. Los primeros rubros en el ojo del huracán: agua potable y seguridad pública; Guadalajara puntea. Y se busca homologar el convenio de Aguascalientes, donde el mando policiaco no recae ya en el gobernador, sino en facultad del ayuntamiento.

Respecto a la comunicación social, por tener malas relaciones con los medios el PAN proyecta utilizar dos vías: comunicación directa mediante cartas firmadas por los alcaldes a la ciudadanía, y lo más espectacular, permitir a empresas comerciales anunciarse en paraderos, puentes peatonales anuncios exteriores, son costo por un tiempo, donde se incluya en las marcas publicidad del PAN. Visa, que forma parte del corporativo "Impactos Exteriores y Espectaculares", de David Pons Carrasco, localizado en bulevar Adolfo López Mateos 202, es una de las formas de llevar adelante este plan.³¹

5) Ave azul

El partido Acción Nacional (PAN) desplegó, ayudado por sacerdotes, religiosas, empresarios y militantes, la estrategia electoral "Ave Azul Saltillo 96", con la que pretende desalentar la participación del PRI y "arrebatar" los triunfos ilegales del Revolucionario Institucional.

Dice el documento: "La comunidad religiosa guiada por el obispo Francisco Villalobos Padilla serán los coordinadores de los organismos y las personas que le darán forma a Ave Azul 96".

En nueve cuartillas, los panistas definen las estrategias antes, durante y después de las elecciones (10 de noviembre) en Coahuila, entre las que destacan algunas. Entre éstas, la de emitir rumores para desestabilizar la vida y desarrollo de los aspirantes a las candidaturas del PRI.

Asimismo, iniciar el trabajo de capacitación de los grupos de apoyo que estarán divididos en dos: "activos proselitistas" y "activos violentos", ambos del "ejército ciudadano".

En la extensa definición de acciones se subraya que los sacerdotes en sus homilias deberán exhortar a la ciudadanía al voto, pero dirigidos al PAN, señalando a los adversarios como corruptos y sinónimo de pegado; las agrupaciones religiosas parroquiales promoverán el voto panista y desprestigiarán al PRI-gobierno.

La operación del Ave Azul tendrá cinco etapas, según explican: a) del 15 de octubre (III Informe del gobernador Rogelio Montemayor, hasta el día de las elecciones -10 de noviembre-; b) de la elección del candidato del PAN; c) desde la nominación del candidato del PRI hasta las elecciones; d) actividades previas al día de las elecciones y durante; y, e) del día de las elecciones a la toma de posesión.

Detallan:

"Los representantes de casillas de Acción Nacional deberán ir equipados con mesa, silla, lámpara de baterías, tinta indeleble, nombramiento expedido por el partido, acta de nacimiento, identificación con fotografía, martillo y clavos pro si hace falta colgar algo, teniendo el martillo a la mano para el caso de existir violencia".

³¹ Periódico el Financiero, 28 de octubre, 1996, p. 50.

“Nuestros representantes deberán exigir a los otros representantes, especialmente a los del PRI, su documentación correspondiente e, incluso, cuestionar la legitimidad de la misma. Deberán hostigar a los representantes partidistas y funcionarios de casilla que no sean de Acción Nacional”.³²

Ave Azul indica también cómo actuar ante posibles eventualidades:

“En caso de que se llegue a mayores (durante la vigilancia de las casillas), los activos violentos entrarán en acción como grupos de choque. Estos estarán preparados con objetos contundentes, tales como palos, piedras, ladrillos o mecates y hasta bombas molotov”.

Dentro de las recomendaciones que hacen a los activistas del PAN en el documento, se encuentra el ataque sistemático a los presidentes de casillas, tanto verbal, psicológica y físicamente. Precisan que mujeres de Acción Nacional entablarán relación con la esposa del presidente de casilla para convencerla de la necesidad de apoyar a Acción Nacional.

“Si no se le puede apoyar será a través de los hijos del representante de Acción Nacional a los hijos del presidente de la casilla o, en su defecto, por medio de maestros o sacerdotes que tengan influencia con dicha persona y que simpaticen con AN”.

El documento “de total secreto” entregado hace tres meses a los principales activistas del PAN en Coahuila, recomienda enlazarse con los centros empresariales de Puebla, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Sonora y el Distrito Federal. Entre éstos: Unión Nacional de Empresarios Mexicanos y organismos que lo conforman. Cámara Nacional de Industria de la Construcción; Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas; Consejos Coordinadores Empresariales.

Cabe destacar lo que se menciona en los tres métodos de la lucha no violenta. El primero se refiere a la no cooperación económica (huelgas, boicoteos económicos, apagones, etcétera). El segundo, a la no cooperación social, es decir, retirar el apoyo al adversario y, tres, la no cooperación política (cartas a los periódicos, propuestas públicas, etcétera).

Aportan, además, los elementos claves para llevar a cabo esa lucha: “Confrontación indirecta. Nada de frente todo por sorpresa; elementos psicológicos, el adversario deberá ser presionado n o sólo en su vida pública, sino en la privada (llamadas telefónicas a su casa o negocio, acercamiento a sus amigos y familiares, telegramas)”.

Asimismo, tomar la iniciativa: escoger cuándo y dónde se enfrentarán. Subraya que todas las acciones que realicen los panistas deben ser minuciosamente planeadas y nunca actuar espontáneamente. Otro método: “Antes de actuar se debe lanzar un ultimátum al adversario; el arte de la guerra consiste en vencer al enemigo antes de combatirlo”.

La extensa lista de operaciones de “Ave Azul Saltillo 96” busca en su estrategia general realizar acciones para demostrar que si el voto es respetado AN obtendrá el triunfo en las posiciones que tiene conquistadas, “tomando en cuenta que todas las instancias de seguridad pública en el estado no pueden ser controladas, pues protegen al partido oficial, por lo que nuestra única opción es la obtención y defensa del voto ciudadano y la opinión pública favorable”.³³

³² Edgar Félix, periódico *el Financiero*, 8 de octubre, 1996, p. 50.

³³ *Ibidem*.

El programa "Ave Azul" convertido en el termómetro político del Partido Acción Nacional e instrumentado en 106 municipios del Estado de México, demuestra en sus estadísticas que por lo menos en 15 de éstos el blanquiazul podría ganar diputaciones y alcaldías el próximo 10 de noviembre.

En el documento se prevé una competencia "muy cerrada" en otros 10 municipios, sin descartar victorias albiazules.

Los objetivos de "Ave Azul" son captar el número de personas simpatizantes opositoras e indecisas frente al PAN y con estos últimos trabajar para convencerlos e inducirlos a que emitan su sufragio el 10 de noviembre a su favor.

Los encuestadores de "Ave Azul" hasta el momento han visitado 27 mil 381 domicilios particulares, ubicados en 33 municipios; 11,244 muestran simpatía; 7,120 son opositores y 9,017 se clasifican como indecisos, lo que no descarta que en la elección del 10 de noviembre una vez más el triunfador sea el abstencionismo.

Dijeron los panistas que el reto "es lograr que la mayoría de los indecisos se inclinen por nosotros y asegurar por diversos métodos que no queden sin votar".

Señalaron que en el plan colaboran 120 coordinadores, encargados de organizar a los representantes de colonias, calles y los trabajos de proselitismo en todo el Estado de México. También tienen la responsabilidad de captar las inconformidades ciudadanas, recabar documentos comprobatorios de ilícitos e irregularidades de los gobiernos priistas para denunciarlos.

El plan panista también servirá para el 10 de noviembre, pues desplegará más de 60,000 personas para cubrir las 22,160 casillas electorales; esa gente tiene como objetivo primordial vigilar que no se cometan actos ilícitos o irregularidades de los partidos políticos contendientes.³⁴

6) Vincular al partido con grupos de la sociedad

Otra de las estrategias centrales que el PAN está implementando es el proyecto de la Secretaría de Relaciones Nacionales que consiste en:

Relacionarse y buscar el apoyo de las organizaciones intermedias sin que el blanquiazul pierda su carácter de partido ciudadano. El proyecto se orienta hacia la ciudadanía consolidando mecanismos de intercomunicación donde los grupos encuentren canales de retroalimentación, apoyo mutuo, y de los cuales pueda surgir la respuesta a sus demandas.³⁵

El partido a buscado una relación más amplia con los sectores universitarios, empresariales, religiosos y cívicos. Entre los que destacan: El CIDE, Cámara de Comercio Americana, La comunidad judía y libanesa, así como con Alianza Cívica.

A estos grupos se les hizo llegar la plataforma legislativa. Logrando así cambiar la percepción que tenían del partido. Ubicándolo como un organismo abierto e incluyente.

³⁴ Ibidem. P. 51.

³⁵ Boletín de la Secretaría de Relaciones Nacionales del CEN del PAN, No. 1, agosto. 1997. p.p. 1-3.

B) ORGANIZACIONES AFINES AL PAN

1) Relaciones con grupos y organizaciones intermedias o afluentes

La relación de Acción Nacional con grupos y organizaciones intermedias está muy claramente reglamentada, como una respuesta crítica al tipo de relación corporativa en que fundó su hegemonía el Partido Revolucionario Institucional.

Por ello, Acción Nacional más que con los sindicatos o grupos organizados, busca la relación con el ciudadano.

Carlos Castillo Peraza, dirigente nacional de este partido, expresa lo anterior de la siguiente manera:

Nuestro partido ha hablado de las sociedades intermedias, que era la forma en que antes y desde nuestra perspectiva se hablaba de sociedad civil. El PAN nunca ha hecho sindicatos, confederaciones o agrupaciones para incluirlas en el partido. Hoy, en las organizaciones sociales no se quiere que estén los partidos. Gracias a eso, podemos decir que somos un partido de ciudadanos, con afiliación personal, no colectiva y con una tarea política específica, en la dimensión política de la persona, dentro de esa forma que se llama partido político.

Creemos que en esto hemos acertado y creemos que esta tendencia humana en lo social, que es vigorizar todas las formas de agrupación que hay y que no tienen finalidad política o partidista específica, deben seguir siendo respetadas.

Debemos estar atentos y ser respetuosos con aquellos grupos sociales que desean ser eso, grupos sociales. Pensamos, además, que a todos esos movimientos nuevos que expresan deseos, anhelos, intereses legítimos hay que ofrecerles el cauce, el apoyo y el canal para que lleven su expresión hasta el ámbito de lo político, del Estado mismo y, así, servir como instrumento de la propia sociedad. Nuestro gran reto es el de ser adecuados cauces para esto en el ámbito de lo político. sin ninguna pretensión de encuadrarlos, regimentarlos, partidizarlos, utilizarlos y manipularlos. Y, también, con el deseo de que ellos respeten la especificidad de lo político para que cada quien, en su campo, pueda fortalecer al conjunto.³⁶

Asimismo, dentro de los temas que se manejan como prioritarios en el Programa de Acción del partido, se afirma que las organizaciones intermedias: "...deben ser autónomas en su régimen interno, dentro del marco legal que les garantice la periódica elección democrática de sus dirigentes, la rendición de cuentas comprobadas, la exigencia de responsabilidades, la libertad de opción política de sus miembros y el respeto a las minorías."; y que en el partido: "combatiremos[...] su conversión en instrumentos políticos partidistas, sea por parte del Estado o de sus dirigentes..." (Véase Anexo donde se incorpora el "Reglamento para las relaciones del PAN con agrupaciones intermedias").

³⁶ La Nación. órgano oficial del PAN. 15 de septiembre. 1995, p.p. 29-30.

Sin embargo, en la práctica el PAN ha sostenido relaciones con ciertos grupos sociales, mismas que han acarreado incluso disputas internas.

Conchello y Madero criticaban a Luis H. Álvarez el que éste tolerara la infiltración de grupos empresariales y asociaciones cívicas de extrema derecha como la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana), el grupo Provida, el DHAC (Desarrollo Humano Integral, A.C.), la Ancifem (Asociación Nacional Cívico Femenina), y el MURO (Movimiento Universitario de Renovadora Orientación), cuando fueron ellos, durante sus presidencias del CEN del PAN, quienes inauguraron esas relaciones institucionales³⁷ con grupos empresariales regiomontanos.

La relación con la Iglesia católica, del mismo modo, aunque no es orgánica, ha sido constante en la historia del partido, de la que una parte fundamental es de origen católico.

El PAN además ha desarrollado otras formas de interacción por medio de las cuales atiende las diversas solicitudes de apoyo y orientación que recibe de la sociedad. Para tal efecto, el partido cuenta con una instancia denominada Secretaría de Promoción dedicada a organizar foros, talleres de trabajo, reuniones de presentación, entre otros, a los que acude gente de los diversos sectores de la sociedad, como son: los jóvenes, mujeres, trabajadores, campesinos, etcétera.

Asimismo, en sus respectivas zonas y/o localidades los legisladores del partido mantienen contacto con diversos grupos de población a través de acciones de gestoría y atención ciudadana, para lo cual esporádicamente organizan en conjunción con el partido reuniones de análisis y propuestas para la atención de los intereses de los agremiados.

En lo que concierne al ámbito legislativo, es frecuente que a título personal los senadores o diputados del partido establezcan contacto con grupos organizados de la sociedad, como empresarios, dirigentes de trabajadores, miembros de otros partidos, organizaciones cívicas, etc., para intercambiar opiniones u organizar reuniones coyunturales con el objeto de sondear y, de ser posible, consensuar las posiciones con respecto a problemas concretos o proyectos legislativos específicos.

Otras de las actividades del partido para entrar en contacto con la sociedad, consisten en la realización de conferencias de prensa, asistencia de sus dirigentes a actos públicos organizados por diferentes sectores sociales de la población, encuentros con asociaciones y corresponsales extranjeros, así como convenciones a las que se invita a todo tipo de públicos.

En el ámbito local, municipal y estatal, son fundamentales las relaciones que sostienen los miembros del partido con determinados grupos sociales para su promoción y eventual triunfo como candidatos dentro de las comunidades. Generalmente los grupos de empresarios locales, de actividad social, filantrópica, etc., son los que impulsan las candidaturas.

Una vez que el PAN es gobierno, procura incentivar la participación ciudadana en el medio rural y en las zonas populares, propiciando la formación de asociaciones cívicas con personalidad jurídica y patrimonio propio que encarnen de manera concreta los principios de solidaridad y subsidiariedad a través de la gestoría de problemas concretos. Esto es un ejemplo específico del principio ideológico del partido en el sentido de tanta sociedad como sea posible y tanto gobierno sólo como sea estrictamente necesario.³⁸

³⁷ Alonso Lujambio. "Federalismo y Congreso en el cambio político de México" I.I.J. / UNAM, México. 1995, p. 119.

³⁸ Jaime González Graf. "Evaluación del PAN" IMEP, México, 1995, p. 113.

Daniel Moreno³⁹ denomina a estos grupos como afluentes, entre ellos tenemos los siguientes: **MURO** Movimiento Universitario de Renovadora Orientación, grupo que en los 60's atacó de modo violento a la izquierda, como el ataque al periódico *El Día* y a los miembros del Consejo Nacional de Huelga en 1968. Su presencia se da en grupos empresariales. Entre sus miembros están ex dirigentes de la Asociación Nacional de Padres de Familia, como Francisco González Garza y los Hermanos Serrano Limón, Jaime Aviña ex Diputado y Director de Relaciones del CEN (1994-1996). También ha sido dirigente Murista el ex Diputado por el Estado de México, José Luis Luege. Uno de los extremistas de ese grupo es el ex Alcalde de Zapopan Jalisco, Daniel Ituarte, hoy funcionario en la administración del gobernador Alberto Cárdenas.

Pro-Vida: Nacida en 1978 como respuesta a las propuestas de despenalización del aborto y dirigida por Jorge Serrano, fue apoyada inicialmente por la jerarquía católica. Conservadora, con creciente militancia, no ha dudado en recurrir a métodos violentos para oponerse a cualquier apertura en temas clave como el aborto o la planificación familiar. Jaime Aviña, uno de sus ex presidentes, es consejero nacional del PAN. Se alimentó en sus orígenes de agrupaciones como Caminantes, Valores Juveniles, Juventud Católica Universitaria, Hijas de María, Juventud Católica Femenina Mexicana, Asociación Cívica Femenina y hasta los *Scouts*.

Desarrollo Humano Integral y Acción Ciudadana: Dirigido por Jorge Araiza, fue fundado al final del sexenio de Luis Echeverría a iniciativa de organismos empresariales. Definida como "de ultraderecha", tomó fuerza al interior del PAN por su apoyo a la candidatura de Manuel J. Clouthier, en 1988. En aquellos comicios, dirigentes de DHIAC —como Jaime Aviña o Jaime Fernández— fueron candidatos a diputados y ganaron. El triunfo de César Coll, miembro de DHIAC, en los comicios de Guadalajara ha revivido a esta organización. En Aguascalientes también tienen mucha presencia, en 1990 tenía 25 mil miembros, en el PAN participan miles.

Asociación Nacional Cívica Femenina: Creada al inicio de la década pasada, se asume como una organización social con objetivos políticos y principios filosóficos similares a los panistas. De aquí han surgido dirigentes femeninas como Cecilia Romero, Patricia Garduño y Teresa Ortuño.

Civilización y Libertad-Conciencia Ciudadana: Organizaciones surgidas al calor de los comicios federales de 1988. De presencia limitada y con escasa militancia, han participado con el PAN en movimientos de resistencia civil en estados como Chihuahua o San Luis Potosí. Entre sus dirigentes destacan Héctor Valenzuela o Fernando y Rodrigo Amerling, simpatizantes panistas, aunque no militantes. Civilización y Libertad otorga el Premio al Valor Civil y entre quienes lo han recibido destacan Salvador Nava y Vicente Fox.

Unión Nacional de Padres de Familia: Surgido en el gobierno de Lázaro Cárdenas, en abierta oposición a la educación socialista, la UNPF centra su trabajo en desarrollar propuestas educativas. Se oponen a toda educación sexual en los colegios.

³⁹ Suplemento Enfoque del periódico Reforma No. 64. 12 de marzo, 1995. P. 7.

La dirige Francisco González Garza, consejero nacional del PAN. La Unión creó recientemente el Consejo Nacional Prodifusión de Valores Éticos, Sociales y Culturales.

Unión Social de Empresarios Mexicanos: Inspirados en la doctrina social cristiana, esta agrupación empresarial se distingue de las confederaciones por su pretendida orientación social, de apoyo comunitario. Entre sus ex directores destaca Carlos Castillo Peraza. Nació en 1957.

Alianza Fuerza de Opinión Pública: Con presencia en Jalisco, es una coalición de grupos creada a partir de las explosiones en Guadalajara en 1992. Católicos, conservadores, son dirigidos por Maribel Alfeirán, esposa del alcalde electo de Guadalajara, César Coll. Organizaron las marchas en protesta por el asesinato del cardenal Posadas.

Consejo Mexicano de Derechos Humanos: Organismo no gubernamental que tiene como propósito divulgar y vigilar el respeto a los derechos humanos, está integrado fundamentalmente por empresarios y abogados. La preside Ramón Sánchez Medal, abogado litigante en favor de los banqueros cuando la nacionalización de la Banca en 1982. Otros directivos son el ex dirigente de Coparmex, Bernardo Ardivin, y Miguel Estrada, hijo de uno de los fundadores del PAN.

Instituto Superior de Cultura Democrática: Institución académica, recibe fondos de la Fundación Nacional para la Democracia de EU (NED, por sus siglas en inglés) y prepara estudios y encuestas sobre preferencias políticas y electorales. La dirige en la actualidad, el asambleísta del PAN Salvador Abascal. Se le acusó, a finales de la década pasada, de ser puente entre el Partido Republicano estadounidense y el PAN.

Leones-Rotarios: Organizaciones sociales de apoyo comunitario, también de extracción conservadora. Su fuerza se localiza especialmente en pequeños municipios o en ciudades del Bajío, en donde ambas son el único espacio de socialización. Es también común que los panistas pertenezcan a ella. Ambas nacieron entre 1920 y 1930.

Escuela Libre de Derecho: De ésta han surgido los principales penalistas del PAN, como Fernando Gómez Mont, Felipe Calderón y Juan Miguel Alcántara, así como también el ex Asambleísta y actual diputado Fauzi Haman.

ITAM: Aunque está más ligada al gobierno, ya ha nutrido de altos cuadros a la dirigencia panista, basta recordar que Felipe Calderón estudió ahí su maestría en economía y se llevó a varios egresados, sobre todo de la carrera de ciencia política.

Universidad Panamericana- IPADE: Brazo académico del *Opus Dei*, entre sus maestros y egresados hay un número creciente de simpatizantes y militantes del PAN, que incluso han ocupado cargos de elección popular. Un ejemplo es Sóstenes Melgarejo, diputado federal en 1988.

En el apartado de la ideología hemos hablado de la relación del PAN con los sectores eclesiásticos, esto no ha dejado de existir. En la actualidad esta relación puede constatarse a partir de los nexos que destacados militantes de ese partido mantienen en ese ámbito. En este caso, vale la pena señalar que, por ejemplo, Manuel J. Clouthier fue

presidente diocesano del Movimiento Familiar Cristiano, con fuerte presencia en ciudades del norte del país y matriz de grupos como Provida, Causa Común y Dí Basta. Otro es el caso de militantes de primera línea como José González Torres, Abel Vicencio Tovar y Carlos Castillo Peraza, tres dirigentes nacionales del PAN que fueron presidentes de asociaciones laicas dependientes de la Iglesia, como la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM).⁴⁰

Congregaciones Marianas-Vanguardistas-Corporación: Con presencia nacional, son agrupaciones apostólicas y conservadoras, dependientes de la Iglesia. A ellas han pertenecido, en su juventud, consejeros panistas como Esteban Zamora, Diego Zavala y Luis Mejía. Estas organizaciones son sólo algunos de los grupos católicos que han nutrido al PAN.

Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana: Organización académica, dedicada al estudio religioso y a la proyección de este pensamiento al ámbito social, ha tenido entre sus miembros a panistas como Alberto Ortega, Fernando Estrada y Alberto Loyola. Además un gran impulsor de los estudios y publicaciones del Instituto es el ex panista, Efraín González Morfín.

Renovación Carismática: Aunque sus miembros participan en los tres partidos principales, la mayoría se acerca al PAN. Es el grupo más numeroso a nivel internacional de la Iglesia católica, con presencia en todo el país, y tiene su mayor fuerza en el norte, su más destacado miembro fue Francisco Barrio, quien recibió todo el respaldo de estos grupos de oración y evangelización, tanto en 1986 como en 1992. Otro miembro importante fue el alcalde de la ciudad, Juárez Rosendo Villareal, quien fue famoso por encabezar una huelga de hambre en contra de la federación, por querer quedarse con las cuotas de carretera y no dar nada a los municipios.⁴¹

Roderic Ai Camp explica que:

“La supuesta conexión entre el Partido Acción Nacional y la Iglesia Católica se deriva de dos patrones históricos. Primero la filosofía católica cristiana, semejante en contenido a la que se encuentra en el movimiento demócrata cristiano en toda América Latina, ejerció una influencia intelectual importante sobre la ideología del PAN en los cincuenta y sesenta. La segunda explicación de la persistencia de este mito es que muchos presidentes del PAN durante sus primeros años fueron altos dirigentes de la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM). Abel Vicencio Tovar, ex dirigente de ambas organizaciones, lo explica:

Hay que recordar que antiguamente la ACJM no era una organización espiritual que destacara un mensaje de fe, sino un grupo de interés que luchaba a favor de asuntos prácticos. Algunos de nosotros en esa organización transferimos nuestra lealtad al PAN, creyendo que sería el vehículo ideal para nuestros esfuerzos políticos. La jerarquía católica retiró su apoyo a la ACJM hace mucho tiempo, tal vez debido a presiones del

⁴⁰ Ibidem, p. 8 y Carlos Arriola, “Ensayos sobre el PAN” M. A. Porrúa, México 1994, p.p. 152-153.

⁴¹ Para conocer a este grupo de la Iglesia Católica, está el libro “Historia de la Iglesia Católica en México”, Robert Blancarte, FCE, México 1992, p.p. 355-359.

gobierno, y aunque la ACJM todavía existe no ha tenido un papel político activo desde los años sesenta.

Una tercera explicación del supuesto vínculo entre los católicos y el PAN se deriva de los esfuerzos propagandísticos del PRI para popularizar dicha alianza. Dada la influencia posrevolucionaria liberal de la doctrina anticlerical, cualquier asociación visible con la Iglesia sería el beso de la muerte política. El PAN también fue reconocido como un partido legítimo de oposición porque sería ventajoso para la élite política incluir a disidentes católicos moderados y otras facciones de la "derecha" en un partido político.

La cuarta razón de la conexión entre los dos es que el PAN apoyó con frecuencia políticas favorables a la Iglesia, específicamente las reformas a los artículos constitucionales que restringen las libertades religiosas y la religión en la educación. Por último, como señala el propio Vicencio Tovar, en el pasado muchos católicos comprometidos se afiliaron al PAN en la creencia de que "sólo a través del PAN la Iglesia recobrará su posición dentro de la sociedad". No obstante, el PAN no atrae más votantes católicos que el PRI, proporcionalmente.⁴²

A pesar del hecho de que en distintos periodos de la historia del partido, el PAN compartió con la Iglesia católica algunos de sus objetivos, no hay ninguna evidencia de vínculos concretos, financieros o de otra índole, entre la Iglesia y el partido, cuando menos desde 1958. Sin embargo, los especialistas mexicanos siguen afirmando, sin evidencias concretas, que existe un vínculo sustancial entre la Iglesia y el PAN. Esos especialistas se inclinan a convenir en que hay un lazo más amplio entre la Iglesia y el partido, basándose en incidentes individuales, y a suponer incorrectamente que la Iglesia, de alguna manera, actúa como institución unificada en materia de políticas partidarias. Si hay evidencias de que obispos del norte y de la región del Bajío, de manera individual, apoyan explícitamente al PAN. Pero como señala Soledad Loeza, aunque miembros individuales de la jerarquía y del clero sean simpatizantes del PAN, su actitud es ambigua cuando se trata de apoyar al partido o de colaborar con sus autoridades políticas.

En realidad, hay poca conexión entre el PAN y la Iglesia católica en asuntos de política partidaria. En primer lugar, como descubrió David Bailey hace muchos años, la jerarquía pensaba —atinadamente— que podía influir más fácil y eficazmente en el ámbito de la política gubernamental a través de sus propios esfuerzos y canales que por medio del PAN. En segundo lugar, como explica Abel Vicencio Tovar, durante el tiempo que estuvo en Acción Católica tuvo relaciones estrechas con muchos sacerdotes como amigos y consejeros. Sin embargo, en la vida política casi no ha tenido contacto con el clero, lo que indica "que la Iglesia no quiere tener esos lazos con el PAN y nosotros no los queremos con la Iglesia". Aunque algunos obispos han mostrado una postura favorable hacia el PAN, muchos han denunciado públicamente las posiciones partidarias, criticando a sus colegas, incluido el cardenal Corripio, por supuestas declaraciones que simpatizan con el PAN. En 1988 otros denunciaron el llamado a la resistencia civil del candidato presidencial del PAN, Manuel Clouthier.

Gran parte de los estudios políticos sobre el PAN y la Iglesia no reconocen el hecho de que los sacerdotes, como los mexicanos en general, están divididos en sus preferencias políticas y apoyan a una amplia gama de partidos, incluido el PRD, de centro izquierda. Heberto Castillo, antiguo dirigente del PRD y su precandidato

⁴² "Cruce de espadas" ed. Siglo XXI, México 1928, p.p. 14-16.

presidencial en 1988, sostiene que existe un contacto considerable entre políticos del PRD y los sacerdotes. Es política del PRD que cada uno de sus candidatos se reúna con los sacerdotes locales y con representantes judíos y protestantes. Un estudio de Enrique Luengo sobre los sacerdotes demuestra claramente la simpatía que muchos tienen por el PRD. De hecho, funcionarios de alto nivel del PRI han observado que el Partido de la Revolución Democrática, más que el PRI, ha iniciado un mayor contacto con la Iglesia a partir de 1989. También admiten abiertamente que el PAN ganó las elecciones por la gobernatura de Chihuahua en 1992 sin depender de la Iglesia.

En años recientes el PAN, de la misma manera que el PRD, se atiene más bien a contactos personales con sacerdotes en lo individual, especialmente a través de sus antiguos profesores de instituciones tales como la Universidad Iberoamericana.”

Entre los estratos económicos poderosos, el PAN también incrementó su respaldo y amplió sus simpatizantes, principalmente por la constante presión que este partido ha ejercido sobre el gobierno para que modifique la orientación de sus políticas de desarrollo económico. Actualmente, algunos sectores empresariales decididamente inconformes con las políticas de desarrollo económico adoptadas por los tres últimos sexenios y con la actitud política del PRI en ese sentido, han encontrado en el PAN una alternativa de representación política. Cabe señalar, por ejemplo, que organizaciones empresariales como la CONCANACO, la CANACINTRA y la CONCAMIN, han sido presididas por panistas. El más destacado en la actualidad es el senador por Sinaloa, Emilio Goicochea.⁴³ Otro es el caso de la Confederación Patronal de la República Mexicana, entre cuyos dirigentes ha habido candidatos panistas a puestos de elección popular y líderes del panismo en los últimos diez años. El caso más representativo fue el de Manuel J. Clouthier. También destacan José María Basagiti, Jorge Ocejo, José Luis Coindreau y Fernando Canales. Este organismo tiene el Instituto de Proposiciones Estratégicas del que salió el senador Luis Felipe Bravo. Otro miembro cercano al PAN es el ex dirigente Carlos Abascal Carranza, cuyo hermano Rafael Hernández Preciado es hoy director de la fundación panista,

Consejo Coordinador Empresarial - Centro de Estudios Económicos del Sector Privado:

Al igual que Coparmex, también tuvo como presidente a Manuel J. Clouthier. Del CEESP salió David Vargas, diputado federal. Nació por oposición al gobierno de Luis Echeverría.

2) Relaciones con los medios

Como todos los partidos en México y en el mundo, Acción Nacional no puede sustraerse al importante papel que para su desarrollo desempeñan los medios. En México, sin embargo, la intensa y hasta íntima y subordinada relación de los medios con el Estado por ser concesionados, ha sido de una naturaleza tal, que históricamente están orientados a apoyar al gobierno y al partido oficial.

Por lo anterior, un asunto ampliamente discutido en las últimas reformas electorales, ha sido precisamente el relativo a la equidad en los medios, sin que se haya llegado a una reforma convincente.

⁴³ Daniel Moreno Enfoque, op. cit., p. 8.

En la reforma de 1996, se incrementó el espacio en radio y televisión 30% de forma igualitaria y 70% proporcional. Hay más libertad para contratar espacios privados y se permite el monitoreo de las noticias.

En los medios impresos no le va mejor al partido Acción Nacional. Es conocido el trato poco cordial que ha sostenido la prensa con su último dirigente nacional, Carlos Castillo Peraza. El asunto parece ser más de fondo cuando la dirigencia del PAN considera a los medios poco éticos y por tanto condena su actuación en términos ideológicos.

Este conflicto afectó de manera importante al PAN del Distrito Federal en las pasadas elecciones del 6 de Julio de 1997.

Se ha comentado que el periódico *Reforma* refleja las ideas panistas y en cierta forma así es (aunque no totalmente), y a que en sus reportajes en tiempos electorales le han favorecido al PAN, como en Coahuila en noviembre de 1996.

Otro aspecto es que la mayoría de sus lectores son panistas, hay varios analistas que aunque no militen, sí simpatizan con algunas posturas panistas y, finalmente, que es donde se encuentran los reportajes con mayor información sobre el partido.

Roberto Zamarripa comenta que: "El PAN es un partido que no logra comunicar sus avances y cada vez le es más difícil explicar en su propia casa y en el exterior su dinámica y conflictos internos. Su relación con los medios de comunicación es compleja y contradictoria, pero regularmente adversa. De ninguna manera es lineal, pero se encuentra atravesada por estereotipos, expresiones magnificadas y puntos de repulsión para una sociedad que se ha modernizado tanto en sus tecnologías comunicativas, como en su pluralidad política e informativa.

Al PAN lo atraparon también los símbolos de la "nueva política, aquella que resuelve muchos de sus temas en los medios de comunicación y abandona para efectos simples de oficialía de partes y de trámite administrativo la vida interna, el debate, la transformación organizativa, la perfección de las estructuras partidarias.

Una política de *fast-track*, cuya decisión no admite más segundos que el del próximo comercial de la televisión o de la radio. Decisión que hace imposible la consulta con la base, que al fin y al cabo, enojada, se enterará de las grandes definiciones por el medio en el que ve la telenovela y no por los órganos internos legítimamente constituidos.

Acostumbrado a usar los medios informativos como hojas testimoniales o escenarios de la defensa permanente, el PAN quedó empantanado en el momento de explicar obras de gobierno; fundamentar medidas administrativas en nombre de la doctrina o de la fe; representar simbólicamente con arcaísmos sus principales logros; y en la parálisis mostró cuánto pesa para un medio informativo la bastilla de una falda por encima de los capítulos de una resolución de un Consejo Nacional.

Cualquier organización se ve rebasada por la velocidad con la que circulan los datos informativos, las cuentas de los collares de las infidelidades políticas o personales, las traiciones, los juegos fuera del área permitida.

Para un partido como el PAN, que hace del centro de su actividad y espíritu político el estrecho campo de su estructura interna, y que prohíbe dirimir en el exterior la ropa que cotidianamente exhibe al vecindario con toda su suciedad, la velocidad informativa es letal.

Las denuncias, los chantajes, los trazos de media verdad, circulan rápidamente por las redes de información electrónica y computarizada, y conforman el verdadero escenario del combate político.

Es el problema de un partido con estatutos y normas rígidas, que impone el silencio cuando está obligado a la apertura. El PAN sabe transmitir sus órdenes para refuncionalizar sus relaciones de poder internas. Pero una resolución política, un mandato, una instrucción de un Consejo Nacional, no es necesariamente la explicación informativa de la estrategia. El simbolismo de una resolución o acuerdo político es distinto como acto de poder, de fortalecimiento de la estructura interna del partido, que como una relación de comunicación, particularmente hacia el exterior.

Las relaciones de poder requieren para su funcionamiento la dirección vertical. Las relaciones de comunicación se expresan y expanden de manera horizontal. Este desplazamiento es incompatible con las sagradas normas partidarias.

Al PAN, está visto, le gana la velocidad de medios informativos, capaces de descubrir secretos de la vida privada de los dirigentes y de la vida oculta de las instituciones. Los medios indagarán, inevitablemente, cómo se construyó la decisión política y su significación en términos de relaciones de poder. Transmitirán los significados sin que ello implique asumir un papel en la refuncionalización, de las relaciones de poder partidistas. Ese, en todo caso, no será su problema inmediato, si lo es de los dirigentes.

El problema es que las estructuras partidarias aparecen como áreas de control burocrático, permanentemente rebasadas por la inmediata circulación de la información.

En ocasiones, el uso de los medios tecnológicos es desperdiciado o manipulado. El PAN puede alquilar un satélite para la transmisión de datos electorales al público o a sus militantes, sobre todo cuando va ganando. Pero difícilmente alquila el satélite para la toma de decisiones, colectivas entre sus militantes. Las comunicaciones internas son veloces en función de la conveniencia y la rigidez institucional. La comunicación inmediata puede dañar estructuras anquilosadas. Colocar en una misma videoconferencia al militante de base con el dirigente nacional, desequilibra las relaciones de poder, desmitifica las jerarquías, provoca inmediatez de respuesta de aquellos que reclaman voz y voto en las decisiones que regularmente asumen los notables a puerta cerrada.⁴⁴

Es decir, para efectos de sus relaciones de poder partidista, la dirigencia utiliza la modernidad de manera selectiva, con los mismos criterios estatutarios que no corresponden a la naturaleza de la transmisión inmediata de significados. Para efectos de sus relaciones de comunicación, el PAN intenta insertarse con medios tecnológicos adecuados, pero la difusión de sus conceptos choca con la esclerosis estatutaria.

Si asuntos internos no pueden ventilarse en los medios de comunicación masiva, ¿por qué sí se informa de inmediato a los periodistas? —se preguntan los militantes—. ¿Por qué la dirigencia sí tiene el privilegio de aprovechar la inmediatez del medio en contra de los estatutos? —reclaman.

En el fondo, el problema de incomunicación del PAN es que ante los medios de comunicación cada vez más desarrollados, ante la enorme velocidad del desplazamiento de las informaciones, se paraliza, y su conducta está determinada por un profundo miedo. El de equivocarse y *transmitir* lo que realmente *no quería decir*. El de expresar significados que no interesaba compartir, y la inmediatez informativa desnude un doble

⁴⁴ Suplemento Enfoque. No. 218. 22 de marzo. 1998, p.p. 14-16.

lenguaje. Un medio a reproducir significados que en realidad connoten no sólo símbolos, sino principalmente la verdad... posiblemente la que no quisieran que conocieran sus militantes."⁴⁵

En la relación del PAN con las organizaciones intermedias se le ha dado un nuevo impulso a la gestión de Felipe Calderón, quien en 1997 presentó una nueva estrategia que tratamos en el apartado anterior.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 17.

C) RELACIONES INTERNACIONALES

Al tratar de estudiar las relaciones del PAN con otras organizaciones extranjeras y gobiernos de otros países hay que ser equilibrados y no dejarnos llevar por el cliché de que es el partido proyanqui, aunque ha tenido algunos acercamientos a veces desautorizados con el partido republicano;⁴⁶ lo que sí es que en su historia pasada y reciente han estado insistentes en volverlo un partido democristiano, de entrada diremos que es el PAN entendiendo hoy la importancia de las relaciones internacionales en un mundo globalizado, para un partido, y por eso mantiene vínculos estrechos con la Democracia Cristiana Internacional Sudamericana Alemana principalmente. Roberto Zamarripa en un excelente reportaje⁴⁷ nos muestra los caminos que ha llevado la diplomacia panista, que sobre todo después del debate televisivo de los candidatos presidenciales de 1994. Carlos Castillo Peraza explica la nueva dimensión de las relaciones internacionales:

Advierto que la mirada hacia el PAN en el mundo ha cambiado electoral, a la responsabilidad con que crecimiento electoral, a la responsabilidad con que hemos afrontado nuestros trabajos en México además de la eficiencia que se ha demostrado en la vida orgánica, la vida política, la vida electoral y la presencia internacional.

De parte del PAN hay una política exterior con paso firme, la multiplicación de la presencia internacional seria, preparada, programada, planeada y ejecutada con responsabilidad. Nos queda camino por andar pero los pasos dados son correctos.

- Tenemos una posición en la cual nuestra mirada está más libre de constreñimientos internos enfrentados hace algunos años. El PRI tenía una especie de monopolio de la presencia internacional y sólo permitía que los vínculos internacionales fueran los suyos. Ahora se ve con naturalidad. Se trataba —agrega Castillo— de bloquear las otras expresiones internacionales y se encargaba de calumniarlas y presentarlas como un atentado al país, a la historia, la revolución. Contra todo.

- De esto ha dependido que nadie hubiera mirado hacia el PAN con anterioridad. Pero más daño se hicieron ellos mismos porque un descubrimiento del PAN ahora, daña más (al gobierno) que antes. A nosotros nos favorece.

- Los principios de política internacional del PAN son:

1) En primer término, que hoy en día no pueda haber un partido serio que se aisle. Tampoco un país. Segundo, el PAN tiene desde su fundación una afirmación iberoamericanista. En tercer lugar, con los partidos afines se intercambian experiencias, conocimientos, apreciaciones, algunas líneas de conductas semejantes, por la democracia, los derechos humanos, por la unidad latinoamericana. Además, soy de los que piensan que nadie puede tener una política internacional si no tiene política nacional. En ese sentido, el PAN tiene

⁴⁶ No está plenamente certificado pero se filtró un documento del senado de Estados Unidos donde muestra que desde 1990 se ha mandado medio millón de dólares del Departamento de Estado para el organismo *Demos Paz*, dirigido por el senador panista Ricardo García Cervantes. Ángel Viveros "Cartelera Política", periódico *El Financiero*, 29 de abril de 1997, p.52.

⁴⁷ "Diplomacia panista de Franco de Castro", en *Enfoque*, suplemento del periódico *Reforma*, núm. 82, 23 de julio de 1995, pp. 6-10.

una política nacional acertada, con éxitos crecientes y está en un grado de desarrollo que puede afrontar desafíos internacionales porque está bien asentado nacionalmente, el acercamiento a la Democracia Cristiana.

2) Los vínculos del PAN con la Democracia Cristiana datan de muchos años y desde 1981 empezaron a crecer y ¿por qué? Porque es nuestra corriente más afín. No podíamos sentir una afinidad con los partidos liberales, con los conservadores, con los socialistas o comunistas si es que algo queda, del mismo grado que lo sentimos con la Democracia Cristiana. Es nuestra familia cultural, casi natural.

3) Hay que tener en cuenta que los democristianos tienen un espectro muy amplio de posiciones y compromisos. Dentro de ese espectro hay diferencias, pero hay afirmaciones de principios muy comunes. Eso sucede con el PAN, un partido que tiene principios de doctrinas comunes pero interpretaciones y aplicaciones que varían dentro del mismo partido. Estamos habituados a esas variaciones, a procesarlas y productivizarlas a través de los reglamentos, estatutos, prácticas democráticas y organismos colectivos de decisión. ¿Cómo es la relación con partidos gobernantes? Con la democracia cristiana alemana es excelente, con el Partido Popular de España, de José María Aznar, con el partido de Jacques Chirac en Francia, con la Democracia Cristiana de Chile que gobierna en coalición. También con Copei, de Venezuela, que pasa por un momento difícil. Relación relevante con el Partido Justicialista de Argentina, que es como nosotros, partido observador el ODCA.⁴⁸

En apoyo a este punto Roderic Ai Camp nos comenta: "Recuerdo que hace algunos años, Aristides Calvani, ex secretario de Relaciones Exteriores de Venezuela y alto dirigente de la Democracia Cristiana en América Latina, me habló de los estrechos lazos entre el PAN y la DC, así como del interés de los dirigentes panistas por transformarse en un partido demócrata cristiano".⁴⁹

1995. 4 de julio. Carlos Castillo Peraza, presidente nacional del PAN, estrecha la mano de Fidel Castro, gobernante de uno de los dos países con régimen de partido de Estado que sobreviven en Latinoamérica, y de la única nación que reivindica el socialismo en el continente.

A contrapelo de los cambios mundiales, de las exigencias de democratización, la apuesta panista arriesga.

Las antipodas de una política internacional oscilante, pendular como la misma vida interna del panismo, y que durante las gestiones del Luis Héctor Álvarez (1987-1993) y Carlos Castillos Peraza (desde marzo de 1993 a la fecha) se ha convertido en una diplomacia activa, diversa, y que significa, en palabras de Castillo dichas ante sus militantes en la asamblea nacional celebrada el 18 de marzo de 1995, "el proceso de ruptura del aislamiento del partido".

Sin embargo, el tironeo por la definición de la política internacional es consustancial a su lucha interna. La tentación de algunos dirigentes nacionales de afiliarlo a la Democracia Cristiana (DC) se ha topado con frenos decisivos. Sucedió en 1962 cuando la presidencia de Adolfo Christlieb quien rechazó presiones de grupos juveniles para afiliarse al PAN a la DC y dos décadas después con Abel Vicencio Tovar que desechó la posibilidad de intensificar lazos con esa corriente ante críticas internas.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 6.

⁴⁹ *Crucc... op. cit.*, p.343.

La desesperación de empresarios y activistas extremistas ha granjeado al PAN apoyos *non gratos* en el país. Visitas de candidatos derrotados por el fraude electoral para presentar quejas ante parlamentarios estadounidenses desde el *boom* de los *Bárbaros del Norte*, a mediados de los ochenta, hasta los reclamos de parlamentarios como *el neolones* Jorge Padilla, ante, el Congreso y entidades financieras internacionales por los condicionamientos económicos a México (abril de 1995).

Desde Jesse Helms a John Gavin. De Hernán Büchi (ministro de Hacienda del dictador chileno Augusto Pinochet) a Alfonso D'Amato. Las consultas oficiales y extraoficiales del PAN se multiplican. Tocan todas las puertas.⁵⁰

Informó Carlos Castillo Peraza en la asamblea de marzo pasado: "En el ámbito internacional las exigencias han sido crecientes, acordes con el desarrollo del partido y a su cada vez mayor peso político nacional. A solicitud de la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA), el CEN aceptó ser observador permanente de aquella y, en consecuencia, de la Internacional Demócrata Cristiana, lo cual nos ha permitido participar en eventos de rango latinoamericano y mundial".

Indicó que "dos veces al año organizamos reuniones de información y diálogo con todos los embajadores acreditados en nuestro país, y una vez con los de la Unión Europea y cada uno de los países miembros de ésta".

Atendiéndose a la información pública y la relatoria de actividades del secretariado de la Relaciones Exteriores, el PAN mantiene una política de cada vez mayor cercanía a la Democracia Cristiana, una sólida relación con el gobierno de Estados Unidos (trato personal afable de Castillo Peraza y el director de Relaciones Internacionales, Agustín Navarro, con el embajador James Jones), y un revitalizado y continuo trato con el Partido Popular de España, que preside José María Anzar.

Lo que heredo la gestión de Castillo de su antecesor Luis Álvarez en materia internacional fue lo siguiente: contacto con 64 embajadas acreditadas en México: 110 visitas a embajadores y ministros consejeros. Vista el CEN del PAN ocho embajadores y siete diplomáticos. Dos reuniones con el cuerpo diplomático. Visitas a Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Alemania, Austria, España y Estados Unidos.

Álvarez se entrevistó con los presidentes Alberto Fujimori, de Perú, César Gaviria, de Colombia, Patricio Aylwin, de Chile, el vicepresidente Dan Quayle, de Estados Unidos en encuentro a los que asistió como acompañante Castillo Peraza, en su calidad de miembro del CEN.⁵¹

Castillo durante su gestión de 16 meses se ha entrevistado con un jefe de Estado: Fidel Castro de Cuba (4 de julio de 1995) y saludó durante su tercera visita a México, a Juan Pablo II, Jefe del Estado Vaticano (16 de agosto de 1993).

Ha tenido por lo menos tres encuentros con el subsecretario de Estado estadounidense para asuntos interamericanos, Arturo Valenzuela, y por lo menos una reunión pública con James Jones. Ha participado en distintos eventos de la Democracia Cristiana latinoamericana e internacional.

Carlos Castillo Peraza se entrevistó en 1994 con el presidente del Partido Popular de España, José María Anzar, y Felipe Calderón asistió en calidad de Secretario General del CEN, a las elecciones municipales españolas por elección expresa del PP.

Esos son los perfiles principales de la diplomacia panista.

⁵⁰ *Enfoque*, núm. 82, *op. cit.*, p.7.

⁵¹ *Ibidem*.

Agustín Navarro, director de asuntos internacionales del PAN dice que la intensificación de la diplomacia panista es una exigencia de fuera; el asunto es

“cómo identifican al PAN desde fuera. Se le ve como un partido que está ocupando el centro de la política mexicana. El propio Fidel Castro dijo que no sabía si el PAN era de centroizquierda o de centroderecha, y como el botín político de la era moderna o de fin de siglo es el centro, todo mundo quiere tomar el centro. Sucede en todos lados, lo que pasa es que en México la inelasticidad del sistema político no permite eso”.

- Estados Unidos
- Para nosotros los partidos norteamericanos no tiene concepción de ellos mismos como la que tiene los europeos. La relación que tenemos es por ellos. Son partidos muy volcados a la política interna. Son partidos de un imperio, imperiocéntricos no de mirada universal.⁵²

Disidente del entonces presidente panista Pablo Emilio Madero, del secretario general Bernardo Bátiz y del secretario de Relaciones, Jesús González Schmal (los tres ahora fuera del PAN), Ricardo Villa Escalera representaba un sector radical del pensamiento que veía timoratos a los dirigentes nacionales del blanquiazul. Ante los fraudes electorales que tuvieron lugar en el norte del país organizó una visita a Washington para discutir con el senador Jesse Helms, del Comité de Asuntos Hemisféricos, la situación de México. El encuentro, realizado el 14 de agosto de 1986, provocó una nota de protesta de la cancillería mexicana y en el PAN la suspensión por dos años de los derechos de militante de Villa Escalera.

Aquel incidente marcó los desatinos de la política internacional del PAN. Esta organización crecía políticamente, con corrientes modernizadoras, agresivas, empresariales y pragmáticas. La burocracia política partidista, encabezada por Madero, no resistió el embate pero tampoco tuvo alternativas.

El perfil internacional del PAN se mantuvo discreto durante el inicio de la gestión de Álvarez. El ensimismamiento en los problemas nacionales y la nueva estrategia de entendimiento con el gobierno de Salinas colocó la política internacional en segundo plano.

Con las negociaciones del Tratado del Libre Comercio, iniciadas por Salinas, el PAN se vio de nueva cuenta desfasado. Sin embargo, el 3 de octubre de 1990 convocó a un foro de discusión denominado “Experiencias de la Negociación de TLC Canadá-Estados Unidos”. Fueron invitados especialistas canadienses cuyas disertaciones fueron contundentes sobre las desventajas de Canadá ante dicho acuerdo.

El PAN prefirió una postura general pero no hizo del combate al TLC una divisa fundamental, a diferencia de PRD, que lo convirtió en eje de política interna. Al contrario, los panistas dividieron sus opiniones. Hubo quienes consideraron como una iniciativa positiva la del acuerdo comercial trilateral arguyendo que los “límites de la soberanía” habían desaparecido mientras que otros, como José Ángel Conchello, entonces dirigente panista del D.F., arguyeron que el TLC era nocivo para la identidad nacional y de concretarse significaría el triunfo del “capitalismo salvaje”.

⁵² *Ibidem*, p.8

Al final, el senador del PAN, Héctor Terán, favoreció con su voto la aprobación del TLC.

Casi al término de su segundo mandato, Luis Héctor Álvarez decidió intensificar contactos internacionales. Realizó un viaje a Estados Unidos y otro a Sudamérica.⁵³

Empero, el cambio es sensible después del 12 de mayo de 1994. El debate televisivo entre los candidatos a la presidencia es ganado por Diego Fernández de Cevallos, representante panista. La lista de visitantes distinguidos al CEN del PAN se abulta. Los contactos y demanda de información del exterior se multiplican. El PAN es opción real del poder en un país en crisis.

Durante el día de la elección, el 21 de agosto, el PAN montó un centro de información nacional e internacional. Invitó a embajadores a visitarlos y estableció una amplia red de contactos.

A partir de entonces, y con el resultado exitoso para su causa, se dio un giro en la política internacional del PAN.

El presidente del partido, Carlos Castillo, asumió como propias las tareas de relación internacional y nombró como director —que no como secretario— a Agustín Navarro, un consultor económico y financiero.

Hijo de Agustín Navarro, activo promotor del grupo ultraderechista de los “Tecos”, el director de asuntos internacionales del PAN considera que ahora la diplomacia panista “se ha profesionalizado. Yo soy una modesta aportación a esa profesionalización”.

Médico y doctor en Economía, Navarro no tiene en su *curriculum* ninguna trayectoria partidista. Algunos diputados e incluso miembros del CEN dicen no conocerlo.

En su opinión, la política internacional panista tiene un cambio esencial: “Lo que ha cambiado es con quien hablamos porque ahora hablamos con jefes de estado. Eso es parte de nuestra estrategia”.⁵⁴

Al recordársele los estigmas del pasado panista en materia internacional y el *affaire* Villa Escalera-Helms, Navarro ataja: “no siempre la gente del PAN que habla afuera está autorizada por el partido. Los foros ahora sí están bien depurados, muy bien a qué se va y por qué se va. Ya no es ir a decir un discurso en un foro que después se considera no amigable en este país”.

¿Todo panista que viaja al exterior pasa por la Dirección de Relaciones Internacionales?

Sí. Y le damos apoyo...

Asunto a dudar. En abril pasado los panistas Jorge Padilla y Javier Livas viajaron a Washington. Los acompañó también Villa Escalera. Padilla informó que fue una visita “informal” para entrevistarse con representantes demócratas y republicanos, con funcionarios del Banco Mundial y del FMI, además de la Secretaria del Tesoro estadounidense. También hablaron ante la conservadora Fundación Heritage y la *Development Gap*.

“Fuimos a reclamar la conducta realmente insensible de parte del Tesoro y del FMI, de restricciones monetarias y altos intereses. Advertimos que eso podría provocar recesión y desocupación. Y eso ya está pasado”, explicó.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ *Ibidem*.

Se sabe que en el CEN del PAN hubo disgusto por esa visita, “pero ni Carlos Castillo ni el entonces secretario general Felipe Calderón nos dijeron nada. Si hubiera un desacato de mi parte el CEN lo hubiera comunicado”, dijo Padilla.

De esa vista se derivó una invitación a las audiencias en el congreso estadounidense. Ni Padilla ni Livas aceptaron participar. Pero Villa Escalera sí fue. El 24 de mayo pasado Villa Escalera participó en una audiencia con el senador estadounidense Alfonso D’Amato para discutir la situación económica de México. De nuevo sin avisar el CEN del PAN, brincándose trancas.⁵⁵

1) Cuba

El punto más alto de la nueva gestión internacional del PAN es la visita a Cuba del presidente Castillo Peraza.

Fidel Castro dedicó 40 minutos para platicar en privado con Carlos Castillo Peraza, presidente nacional del PAN. Regaló unos puros de su colección personal mientras que Castillo le entregó una escultura de un faisán con turquesas.

Al día siguiente el *Granma*, periódico oficial cubano, publicaría una nota en primera plana que de haberse difundido profusamente en México, habría puesto a revolcar a los ortodoxos de la izquierda: “El comandante en jefe Fidel Castro recibió al líder del Partido Acción Nacional de México”.

La iniciativa panista de visitar Cuba tenía antecedentes diversos, revelados por el mismo Castro en una plática con reporteros. “Tengo amigos panistas desde hace tiempo”, se jactó en un salón del palacio de la Revolución. “¿Los trata como empresarios o como políticos?”, se le inquirió. El veterano gobernante dijo que inicialmente se les trata como empresarios, como inversionistas, “pero después de que uno platica con otro, pues se inicia la política...”.

Mauricio Fernández, senador por Nuevo León, tiene importantes negocios en la isla y goza de un excelente trato por parte del gobierno cubano. Pero los antecedentes son remotos. Muchos yucatecos militantes del panismo apoyaron el triunfo de la Revolución Cubana; Felipe Gómez Mont, padre, como abogado penalista ayudó a liberar a Castro de las cárceles mexicanas. El número 900, del 11 de enero de 1959, de la revista panista *La Nación*, dedicó una nota amplia al triunfo de la Revolución Cubana.

Después el congelamiento, la ruptura.

Las relaciones con la Cuba de Castro entraron en nueva etapa cuando Castillo Peraza decidió reunirse en febrero de 1994 con el decano del cuerpo diplomático, José Díaz de Cosío, embajador de Cuba en México, quien iba de salida. El desaire fue para el nuncio apostólico Jerónimo Prigione, con quien, a decir de Castillo, nunca se ha reunido durante su gestión como presidente panista.

Y los panistas arrebataron, por lo menos en 1995, al PRI y al PRD la relación con Cuba. Apenas se presentó una delegación de senadores panistas en La Habana —el pasado febrero— y de inmediato el PRI movió sus hilos para gestionar que Fidel Castro recibiera a la presidenta del tricolor, María de los Ángeles Moreno, para que fuera desaire.

El PRD resolvió por otra vía. Su presidente Porfirio Muñoz Ledo ya contaba con invitación oficial para ir a Cuba días después de la vista de los senadores panistas. Pero

⁵⁵ *Ibidem*, p. 10.

luego del éxito de la gira de los blanquiazules, los perredistas dijeron: "no queremos ser plato de segunda mano". Y rechazaron la invitación.

Castillo Peraza respondió pronto una carta personal de Fidel Castro y decidió visitar Cuba los primeros días de julio. Fue el punto culminante de una nueva estrategia internacional de los panista.

Carlos Castillo comenta de su encuentro con Fidel.

"Advertí un trato sumamente respetuosos, amable, afectuoso. Las conversaciones fueron muy francas en materia política, advirtiéndole que la pretensión de mantener un partido único que intenta expresar el todo nacional, es una expresión que ha fracasado en México y en otros países. Se expresaron de parte de ello planteamientos de reconocimiento a la diversidad cultural y el resurgimiento del sentimiento religioso cristiano como de la santería. Alguien dijo en un momento que ya era hora de terminar con la época de los misioneros ateos.

Nos decían muchas veces: 'el avance de ustedes se debe a que nunca han dejado atrás sus principios y que han sabido ser políticos pero con principios muy arraigados'. Se mostraron muy agradecidos en nuestra posición contra el embargo. El contacto más importante con alguien que no forma parte del grupo gobernante fue con el cardenal Jaime Ortega.

El nos dijo tres puntos: 1) Cuba no debe ser sometida a aislamiento en este momento; 2) Si bien es deseable la existencia de partidos de oposición, la Iglesia no lo es ni lo será; 3) el trabajo de la Iglesia en Cuba es poner bases de reconciliación nacional'.

Fidel Castro respondió a la crítica del partido único.

Que recogía la idea pero que pensaba que el problema histórico de Cuba ejemplificado por la derrota cubana en su guerra de Independencia, era de que dividida en partidos la nación no podía enfrentar el desafío nacional. Evidentemente no estamos de acuerdo. Pero hay una insistencia en que la sobrevivencia de la Nación no lo permite. Creemos que lo fortalecería.

El gran desafío del presidente Castro es que después de haber conducido una revolución y un esfuerzo nacional sea él el tránsito a la democracia. Esto le permitirá terminar bien una obra que ha sido larga y que ha costado mucho al pueblo cubano.

Castro es un hombre que se ha hecho un liderazgo en su país, no sé si él se da cuenta de las áreas en que este liderazgo sufre alguna merma. También está consciente de que hay cubanos que no están en Cuba y que no pretenden acabarlo a él ni los ideales de justicia de la Revolución, ni la voluntad de que Cuba sea Nación soberana, independiente, pero estarían dispuestos a contribuir para un tránsito. Lo que esperan es sólo una invitación que no sea individual sino institucional. Estoy convencido de la democracia. Y de las instituciones que le den paso a una transición, incluso en su conflictividad posible e imaginable.⁵⁶ Dentro de las relaciones de Acción Nacional con organismos internacionales destaca:

⁵⁶ *Ibidem.*

2) Fundación Konrad Adenauer/Stiftung.

Organismo Alemán de tendencia derechista que en México realiza eventos académicos de proyección política con universidades como la Iberoamericana con la Cámara de Diputados, con el Centro de Estudios para la Reforma del Estado, aunque la mayor relación la sostiene con el PAN, en la realización de eventos de capacitación y análisis para sus miembros y dirigentes.

Para ilustrar esta relación el exdirigente panista Pablo Emilio Madero⁵⁷ relata de una visita a Monterrey de tres funcionarios de la fundación Konrad Adenauer y de dos universidades alemanas:

En febrero de 1989 recibí una llamada del Sr. Norberto Corella, con el propósito de pedirme que recibiera a tres personas de Alemania que deseaban platicar conmigo. La reunión tuvo lugar el lunes 6 de marzo, y como tenía algunas dudas sobre el objetivo de la misma, le pedí al Ing. Luis J. Prieto que estuviese presente, con el propósito de que hubiera alguien de testigo, para que tomara nota de lo tratado.

Las personas a quienes debía de recibir en Monterrey eran las siguientes:

- Prof. Manfred Mols, del Instituto de Investigaciones Políticas de la Universidad Johannes Gutenberg Mainz, quien evidentemente era quien dirigía al grupo.
- Dr. Werber Bohler, del área de Relaciones Internacionales de la Fundación Konrad Adenauer.
- Lic. Evamaria Berg, de la Universidad de Bonn.

A continuación reproduzco el reporte que envié el 14 de marzo de 1989 al Sr. Álvarez, presidente nacional del PAN, en el cual le ponía al tanto de los puntos tratados con las personas arriba indicadas, en ocasión a su visita:

1. Se les consiguieron direcciones para hablar con dirigentes en C. Victoria, Tampico, Veracruz y Jalapa. Los datos se solicitaron al CEN y se los hicimos llegar a su hotel.
2. Hablaron ampliamente sobre la resistencia del PAN a comunicarse con otros partidos del mundo occidental. Les explicamos las razones históricas, para que exista esa resistencia a la intervención extranjera, y se puntualizó la tendencia hacia la apertura que se da desde hace años y con visitas a partidos afines.
3. No entendían, o al menos así lo dijeron, el porqué el PAN no se asuraba abiertamente a la Democracia Cristiana y a la DI. Se les explicaron las razones legales que impiden la afiliación del PAN a organismos internacionales, y en especial si éstos llevan en su nombre alguna palabra que los identifique con la religión.
4. Me dio la impresión que todos los puntos que se tocaron al principio iban enfocados a un asunto principal, relativo en primer término a la aceptación

⁵⁷ "Las mentiras del PAN", ed. Partido Demócrata Mexicano, México 1997, p.p. 49-52.

- de ayuda económica extranjera para el PAN, y en segundo, al cómo hacerlo sin exponer al partido a sanciones.
5. Mencionaron la apertura que han observado en algunas personas del PAN, y dieron algún nombre.
 6. Hablaron de la reunión que tuvieron en Cuernavaca el viernes 3 de marzo, a la cual, según ellos, asististe tú acompañado del Ing. Clouthier y de Norberto Corella.
 7. Me extrañó que mencionaran la presencia del Ing. Clouthier en una reunión de este tipo, y más todavía, cuando preguntó el Dr. Mols si nosotros considerábamos aceptable la propuesta de canalizar la ayuda que ellos decidieran dar, a través de la Coparmex.
 8. Desde luego que le dijimos que no sería aceptable, desde nuestro punto de vista, por que el partido no puede quedar sujeto a que otras instituciones que actúan en campos distintos le abran o le cierren el flujo de recursos. No podemos depender de otros, y aceptarlo, sería contra los intereses del partido.
 9. Les hice referencia al Instituto de Capacitación que ellos financian en Costa Rica, el cual está administrado por un consejo de cinco miembros, de los cuales tres son designados por el Partido Demócrata Cristiano y dos por la Konrad Adenauer. En esta forma, el Partido como Institución conserva el control y la Konrad está enterada de la buena o mala administración de los fondos, y podrá suspender el flujo de los mismos en el momento que le parezca. Pero no hay nadie, ni persona ni institución de por medio. Estuvieron de acuerdo.
 10. Mencionaron también la posibilidad de apoyos indirectos a través de personas físicas, y mi opinión fue contraria, porque ya no habría el suficiente control de la Institución, sino que la persona podría utilizar los recursos como palanca de presión. No pude dejar de pensar en la discusión que sobre el mismo tema se tuvo en la reunión del CEN organizada en Taxco hace muchos años, porque la propuesta de Carlos Castillo era precisamente en el sentido de recibir ayuda externa para un organismo de Capacitación no subordinado al Partido pero con el *status* de Instituto de Capacitación del mismo. Entonces fue rechazada la idea, como es lógico suponer.
 11. Mencionaron al Instituto de Estudios para la Democracia, en el cual está como Director el Lic. Ricardo García Cervantes. Por los comentarios que hicieron estas personas visitantes, tanto Luis J. Prieto como yo sacamos como conclusión que dieron por hecho que se está ayudando ya al Instituto mencionado, o al menos, que han tomado la decisión de hacerlo. Expresaron ciertas dudas en cuanto a la mejor forma de canalizar los recursos, y nosotros nos abstuvimos de profundizar en el tema.”⁵⁸

En la carta que dirigí al presidente nacional, después de los once puntos transcritos con comentarios sobre la reunión le decía lo siguiente:

“Como has de comprender, Luis, todo esto no concuerda con lo que con tanta vehemencia rechazaste en tu carta del 13 de diciembre pasado. Por eso buscaré

⁵⁸ *Ibidem*, p.p. 49-50.

entregarte esta carta personalmente, con la seguridad de que debe de haber una explicación lógica a lo que a primera vista parece una contradicción. Acepto de antemano que no tengo por qué ser informado de cuantos asuntos que deben ser del conocimiento del Comité Ejecutivo Nacional, pero en este caso nos pareció que debería de ponerte al tanto de los pormenores de la entrevista realizada por instrucciones de Norberto Corella, por considerar de importancia el tema tratado". Me despedí con un "Recibe un saludo cordial" y firmé la carta como presidente estatal del PAN en Nuevo León.

En el punto 7 hice hincapié al hecho de que me extrañaba mucho el saber que el Ing. Clouthier había estado presente en la reunión celebrada en Cuernavaca unos días antes, porque precisamente, estando presente el presidente del partido, se había platicado sobre la conveniencia de canalizar la ayuda económica de la Konrad Adenauer a través de la Coparmex, organismo cúpula empresarial.

Durante la gestión de Felipe Calderón como presidente del partido, las relaciones internacionales⁵⁹ se mantuvieron en el mismo nivel aunque se volvió común que connotados dirigentes partidista como Castillo Peraza y Lozano Gracia hayan asistido a dar clases a la Universidad George Town vinculada al asesor de Clinton, Arturo Valenzuela se multiplicaron los contactos con el Partido demócrata Cristiano de Chile.

Al término del mandato de Felipe Calderón, el PAN hizo su afiliación formal a la organización internacional de la Democracia Cristiana, treinta y cinco años después del debate que en los sesentas provocó heridas en el partido.

Es interesante observar que los últimos directores del área de relaciones internacionales del PAN han sido Carlos Castillo Peraza y Felipe Bravo Mena (hoy presidente del partido).

⁵⁹ Revista Proceso No. 1010. 11 de marzo de 1996 p. 16 De acuerdo con el último informe Carlos Castillo Peraza como presidente del CEN en un año sostuvo reuniones con cinco presidentes, 2 expresidentes. 23 ministros. 17 grupos parlamentarios, 40 embajadores acreditados en nuestro país. 39 veces con funcionarios de embajadas. 12 veces con grupos de inversionistas. 711 con representantes de partidos políticos, estuvo en 5 universidades extranjeras, 26 instituciones de análisis político e investigación, en 26 actividades culturales, en 24 seminarios y concedió entrevistas a 6 televisoras extranjeras y a decenas de periódicos y estaciones de radio.

D) Desarrollo y crecimiento electoral

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid, el PAN salió favorecido de creciente descontento de los sectores medios; con el tímido intento de apertura política realizado por el presidente De la Madrid, el PAN logró importantes triunfos en alcaldías del norte de país. En 1983 logró ganar posiciones en Chihuahua, Durango, Guanajuato, y con la sociedad civil, San Luis Potosí además de 7 alcaldías más en Chihuahua, en las que se concentraba 70% de la población, y aunque ese año el PRI ganó la mayoría de las precisiones del poder, el presidente optó por el retorno al carro completo del PRI en 1985.

Y en el fraude de Chihuahua ocurrido en 1986, Ernesto Ruffo ganó en 1986 la alcaldía de Ensenada, Baja California, ⁶⁰ de acuerdo con Francisco Reveles, ⁶¹ en el ascenso del PAN se pueden identificar dos etapas: una que va de 1983 a 1988 y otra que parte de 1989 a la fecha; con el triunfo de Ernesto Ruffo en Baja California en 1989 inicia este crecimiento electoral del PAN.

En 1991 la Senaduría de Baja California la ganó el PAN (la primera en su historia) con Héctor Terán.

En 1991 Guanajuato es el único caso de gobernaturas para el que escribe esta tesis se trató de una concertación (cfr más adelante). El PAN después de una negociación ganó el estado del Bajío.

En ese año, en Sinaloa y San Luis Potosí, el PAN logró sólo algunos triunfos; en 1991 perdió en Nuevo León, pero avanzó en alcaldías y diputados; en 1992, en Durango, en la disputa por la gobernatura compitió el PAN en una coalición con el PRD, pero perdieron.

También en 1992 en Chihuahua logró el PAN su tercera gobernatura, Francisco Barrio repitió como candidato y logró un triunfo rotundo debido a un gran trabajo del partido en el proceso electoral.

En 1993 al PAN le faltaron 5000 votos para lograr Baja California Sur en un proceso irregular en el que posiblemente haya existido fraude; logró alcaldías importantes.

Ese mismo año en Yucatán el PAN triunfó en la capital. Mérida, pero tuvo que dejar por un momento su estrategia de cooperación con el gobierno Salinista y recurrir a la desobediencia civil para negociar que se respetara su triunfo.

Dieciocho meses después volvió el PAN a ganar la alcaldía de Mérida, pero no la gobernatura.

En 1994 alcanzó triunfos en las principales presidencias municipales de Nuevo León, en 1995 en Jalisco el PAN ganó su cuarta gobernatura (la primera en el sexenio de Ernesto Zedillo).

Logró triunfar en las principales ciudades y capitales de Jalisco, Aguascalientes, Puebla, Oaxaca, Veracruz, Michoacán, Sinaloa, Tamaulipas; pero perdió posiciones en Chihuahua. Es el año de más crecimiento electoral del PAN, quien, con el candidato Vicente Fox, volvió a ganar la gobernatura de Guanajuato, esta vez de manera clara. También refrendó su triunfo por segunda vez en Baja California; en 1996 el PAN logró importantes

⁶⁰ José Antonio Crespo "Urnas y Pandoras". CIDE / Espasacalpe. México 1995 p. p. 58-59.

⁶¹ "El Proceso..." op., cit., p. 69.

triumfos en Coahuila y el Estado de México, aunque para Jorge Alcocer se retiraba la Ola Azul (como se llamó ese crecimiento del partido en los últimos años).

Se empezaba a alejar y vislumbraba que en 1997 en las elecciones de julio, el PAN no iba a lograr los resultados que la diligencia de Felipe Calderón había previsto en Marzo de 1996.

Alcocer escribía un artículo llamado "La Ola Azul se retira".⁶²

"El 13 de noviembre del año pasado, después de sus resonantes victorias en las elecciones celebradas en cinco estados de la república, los panistas pudieron afirmar orgullosos: 'la ola azul cubre el territorio nacional'. No faltaron lo que pretendieron dar teoría y prospectiva al ascenso de las votaciones en favor del partido blanquiazul. Se habló del 'efecto dominó', de la 'irreversibilidad' del cambio en las preferencias del voto ciudadano, de lo casi ocioso que resultaba seguir discutiendo perspectivas de resultados electorales a futuro, la ola azul estaba entre nosotros y había que acostumbrarse a ella. El panismo celebró jubiloso esos resultados, hizo publicar y difundir con amplitud inusitada un cuadernillo en donde da cuenta del avance logrado de 1994 a esa fecha. 'La fuerza de la democracia' reza, con orgullo retador, el título del citado cuadernillo. Cuatro gubernaturas, 218 alcaldías, entre ellas trece de las 20 correspondientes a los municipios más importantes del país, 240 legisladores locales, decenas de regidores y síndicos. En los extremos de su influencia, Guadalajara, Jalisco, con alcalde y gobernador panista, en el otro, Asunción Coyotopeji, pequeño municipio de Oaxaca que no llega a mil habitantes. En la suma de victorias un saldo global: casi el 25 por ciento de la población del país vive en estados o municipios con gobierno panista.

Desterrar la imagen del panismo como flor de asfalto, como fuerza enclavada en bastiones urbanos del centronorte del país ha sido una meta casi obsesiva de la propaganda panista. Si el huevo no se cacarea, nadie se entera, y Acción Nacional quiso difundir sus éxitos, mostrarse como la fuerza del cambio seguro y tranquilo, propiciar una especie de efecto demostración sobre las preferencias electorales. Si gana en el norte, también logra ganar en el sur, todo es cuestión de que los electores se enteren de que ya llegó la ola azul.

Sólo que entre la realidad y las ganas sigue existiendo una distancia que no siempre se mide correctamente. De alguna manera el gozo se ha ido al pozo, la euforia que veía un horizonte de inexorables victorias ha debido soportar tres baldes de agua fría consecutivos; el primero de ellos casi de agua helada, pues significó un grave retroceso respecto de lo alcanzado por el PAN en los comicios inmediatos precedentes.

Baja California Sur, Quintana Roo e Hidalgo han sido los rompeolas que dieron fin a la racha panista. En el primero de ellos, habiendo conquistado tres años antes la mayoría del Congreso local y la alcaldía de la Paz, el PAN perdió estrepitosamente tanto alcaldías como diputaciones para retornar a su tradicional segundo lugar, lejos de poder representar un obstáculo.

Para la marcha de los gobiernos estatal y municipal. A decir de un agudo analista de la política blanquiazul —Alonso Lujambio—, en Baja California Sur el PAN pagó los pecados de la gula y la avaricia políticos.

⁶² Revista Voz y Voto No. 37, Marzo de 1996. P. p.38-39.

Habiéndose beneficiado antes del trasiego de priistas hacia sus filas, pensó en repetir la historia, sólo que esta vez al amparo del abierto nepotismo del ex alcalde de la ciudad capital, quien no encontró mejor candidato para sucederlo en el cargo que su esposa. Por otro lado, el hombre que tres años antes dio al PAN fuerza y proyección, Crisóforo Salido, prosiguió su peregrinar en busca de candidatura y dejó las filas del PAN, a donde había llegado después de años de activa militancia en el PRI, para aceptar la candidatura de primera minoría al Senado de la República por el PRD.

En Quintana Roo los dirigentes y candidatos panistas creyeron haber ganado la competencia antes de la jornada electoral. Confiaron ciegamente en sus encuestas, que les daban ventaja considerable en el municipio de Benito Juárez (Cancún) y en la mayoría de los distritos. Descuidaron el proselitismo y el contacto con los ciudadanos, confiados en que la densidad urbana del estado de más rápido crecimiento poblacional de México les garantizaba la victoria. Sólo que el PRI no se durmió en sus laureles ni hizo de las encuestas motivo para funerales anticipados. Recurrió a todas las viejas y nuevas mañas, desempolvó ingenieros e ingeniería electorales, reimplantó la estrategia de 1991: voto a voto, calle a calle, manzana por manzana.

Según las cifras preliminares de resultados en ese estado, el PAN perdió más de 10 mil votos respecto a lo alcanzado en agosto de 1994; y aunque su porcentaje se ubicó en el nada despreciable 32% del total, no le fue suficiente para obtener triunfos en los municipios y sólo pudo conquistar la mayoría en dos de los distritos en disputa.

En Hidalgo los resultados panistas aceptan diversas lecturas, todo depende del color del cristal con que se miren. Optimistamente, su 16% del total lo coloca como segunda fuerza, lugar que viene alternado con el PRD a partir de 1989; pesimistamente, su pérdida de votos respecto a agosto de 1994 es de casi el doble de los votos alcanzados en 1996. Mientras que en aquel año obtuvo 134 171 votos, en febrero del año en curso alcanzó 46 678 votos. Carro completo para el PRI, nula competitividad del PAN y abstencionismo superior al 70 por ciento del listado nominal. En los nopales y huizaches de la agreste geografía hidalguense la ola azul no alcanzó a formar ni un pequeño estanque.

Las reacciones ante los fracasos son en sí mismas un indicador de los retos que el panismo deberá resolver para convertirse en partido no sólo capaz de ganar elecciones, sino también de perderlas. Cuando han ganado, como en 1995, todo se debe a su esfuerzo, a sus candidatos, a sus propuestas, ahora que deben reconocer que no todo en el monte es orégano, la causa es el fraude, el abuso, la parcialidad de las autoridades. En suma, si ganan todo estuvo bien, o relativamente bien, si pierden, todo es fraude.⁶³

Sin desconocer la subsistencia de prácticas priistas que deben ser calificadas sin temor de fraudulentas, o muy cercano a ello en particular en aquellas zonas en donde hablar de modernidad, competitividad, pluralismo y tolerancia no pasa de ser un recurso de los gobernantes locales, también es cierto que en amplias regiones del país el PAN sigue siendo un partido sin competitividad, conformado por pequeños núcleos de afanados y empeñosos

⁶³ Jorge Alcocer. En un evento de proyección de estudios electorales realizados en el primer trimestre de 1997 a petición de la dirigencia panista, profundizó el artículo citado en la nota anterior.

militantes que en la racha de victorias panistas de 1995 creyeron encontrar, de manera casi automática, la seguridad de conquistar victorias allí en donde nunca las habían conseguido.

Las derrotas de 1996 llegaron además en el momento menos propicio para ser digeridas, la conflictiva interna desatada por la elección de su presidente nacional hace que sean convertidas en motivo de agravio, en justificación para endurecimientos que pueden no ser de coyuntura si no anticipar una etapa de rigidez y confrontación de la diligencia nacional panista con el gobierno y los otros países.⁶⁴

Por lo pronto, el panismo desempolvó el discurso de la denuncia y la exigencia de nulidad total de los comicios, tanto en Quintana Roo como en Hidalgo. Invocando una especie de verdad que con sólo pronunciarse no requiere comprobación alguna, han hecho del fraude la explicación de sus fracasos.⁶⁵

Y en efecto, el PAN sufrió un retroceso y no logró la jefatura del gobierno de la ciudad de México por una pésima campaña que además afectó a varios estados, aún así el PAN logró dos gubernaturas más: Nuevo León e inesperadamente Querétaro (en esta última hay versiones de manipulación por parte del secretario de gobernación de esa época, Emilio Chuayfett, para minar el poder político del grupo de Fernando Ortiz Arana, candidato perdedor del PRI).

El PAN quedó finalmente en tercer lugar en la Cámara de Diputados, a pesar de lograr 500,000 votos más que el PRD, y se colocó como la primera mayoría en el Senado.

En ese mismo 1997, el PAN perdió municipios en Veracruz y Jalisco.

⁶⁴ Jorge Alcocer. "La Ola..." op., cit., p. 38

⁶⁵ *Ibidem.*, p. 39.

A continuación se presentan algunas estadísticas del avance electoral del PAN en los últimos años.

FDN	29	110	5 252 649	29.10
Subtotal	300	200	18 054 042	100.00
PPS			1 662 477	7.13
PARM			1 099 486	4.72
PMS			802 837	3.44
PFCRN			1 687 849	7.24
Total			23 306 691	

1994				
Partido	DMR	DRP	Votos	Porcentaje
PAN	20	99	8 799 614	25.77
PRI	274	27	17 175 210	50.31
PPS			238 549	0.71
PARM			289 610	0.84
PDM			150 709	0.44
PRD	6	64	5 707 328	16.74
PFCRN			389 022	1.13
PT		10	906 390	2.65
PVEM			478 057	1.41
Total	300	200	34 134 489	100.00

66

⁶⁶ Informe especial suplemento del periódico el Financiero, 20 de julio, 1997, p. 50

**HOY ACCIÓN NACIONAL GOBIERNA
A TRAVÉS DE ALCALDÍAS AL 34.98%
DE LOS MEXICANOS**

MUNICIPIOS	Los Municipios Panistas TAMAÑO	POBLACIÓN MILLONES
5	Mayores a un millón	5.8
15	Entre 1 MILLÓN y 500,000	10.0
14	Entre 500,00 y 250,000	5.2
29	Entre 250,000 y 100,000	4.5
44	Entre 100,000 y 50,000	3.0
78	Entre 50,000 y 15,000	2.2
76	Entre 15,000 y 5,000	0.7
43	MENORES DE 5,000	0.1
304		31.8

MUNICIPIOS	Los Municipios Panistas MARGINACIÓN	POBLACIÓN MILLONES
54	MUY BAJA	20.8
144	BAJA	8.8
51	MEDIA	1.3
48	ALTA	0.8
7	MUY ALTA	0.05
304		31.8

EN LOS 304 MUNICIPIOS PANISTAS
 SE GOBERNARÁ A 37,598 LOCALIDADES QUE REPRESENTAN
 EL 18.7% DEL TOTAL; DE ESTAS 9,277 SE CONSIDERAN DE ALTA
 MARGINACIÓN EN LAS QUE VIVEN 2,079,644
 HABITANTES EN POBREZA EXTREMA.
 GOBERNAMOS EN 352,210 KM² QUE REPRESENTAN
 EL 18% DEL TERRITORIO NACIONAL.

DE LOS 20 MUNICIPIOS MÁS POBLADOS ACCIÓN
 NACIONAL GOBIERNA A 16,
 SUMANDO UNA POBLACIÓN DE: 13,901,779

Guadalajara
 Puebla
 Monterrey
 León
 Juárez
 Tijuana
 Zapopan
 Naucalpan
 Tlalnepantla
 Culiacán
 Mexicali
 Mérida
 San Luis Potosí
 Guadalupe
 Aguascalientes
 Morelia

**POBLACIÓN GOBERNADA
POR ACCIÓN NACIONAL**

42.24%

Incluyendo 6 gubernaturas

La situación Actual



Acción Nacional gobierna a 6 estados y 15 capitales del país

⁶⁸ Ibidem

CONCLUSIONES CAPÍTULO III

Las organizaciones afines al PAN las podemos llamar también vertientes o afluentes. En Acción Nacional no existe el corporativismo. Las relaciones que el PAN ha tenido con las organizaciones intermedias (las hoy llamadas ONGS) le han acarreado disputas internas. Entre estos grupos que le han dado mala fama, por ser acusadas de extrema derecha, están: Desarrollo Humano e Integral (DHIAC), Asociación Mexicana Cívica Femenina (AMCIFEM), MURO, PROVIDA. Otras organizaciones con las que Acción Nacional mantiene vínculos son de carácter empresarial como el Consejo Patronal de la República Mexicana (COPARMEX); religiosas como el Instituto Mexicano de Doctrina Social (IMDOSOC) y académicas como la Universidad Panamericana y últimamente con el Instituto Tecnológico Autónomo Mexicano (ITAM).

La relación del PAN con el gobierno federal cambió a fines de 1988 cuando los dirigentes panistas decidieron colaborar con el presidente Salinas y apoyar las reformas constitucionales que el presidente impuso como las de los artículos 3º, 27 y 130 esta estrategia a la que Alfonso Lujambio llama democratización vía presidencialismo, le acarreó en un principio respeto a sus triunfos pero años más tarde desprestigio. La relación con el gobierno del presidente Zedillo se estrechó a principios del sexenio al ocupar un panista la procuraduría de la República. En el presente sexenio la relación ha sido marcada, debido a diversos conflictos, por un estado de tensión y contención, es decir alejamiento y acercamiento.

Después de las derrotas de 1997 Acción Nacional ha buscado una estrategia llamada centro político que busca situar al partido en un lugar alejado de los extremos ideológicos. Han existido otras estrategias como el proyecto México el proyecto electoral Ave Azul. Y una decidida política de acercamiento con grupos de la sociedad civil con quienes no tenía aún relación.

En las relaciones internacionales el PAN ha incrementado su cabildeo con gobiernos extranjeros a través de los viajes de sus líderes y de entrevistas con embajadores, además de estrechar sus lazos con la democracia cristiana alemana y sudamericana. Finalmente el PAN se integró formalmente a dicha organización de la que ya era observador. El PAN hasta 1997 gobernaba a 4 de cada 10 mexicanos este crecimiento electoral del PAN inició durante el gobierno de Miguel de la Madrid con la llegada de pequeños y medianos empresarios que apoyaron las justas electorales y que ya en el gobierno de Salinas logró su primera gubernatura. Esto se debió a varios factores entre ellos a la pérdida de espacios del PRI por un lado, y por otro a que Acción Nacional recibió el voto de protesta de quienes querían el cambio político pero no deseaban la violencia. Todo esto gracias a que el PAN tenía una imagen (hasta 1996) de opositor responsable.

CAPÍTULO IV

APROXIMACIÓN A LOS GOBIERNOS ESTATALES (1989-1997)

A) BAJA CALIFORNIA

1) La experiencia del gobierno panista en Baja California, 1989-1995

En las elecciones de 1988 y 1989, los electores bajacalifornianos dieron muestra de un rasgo cultural y político importante: la valoración de la importancia del voto y de la relación entre éste y la gestión pública. En las elecciones presidenciales de 1988 su voto fue a favor del FDN, con Cuauhtémoc Cárdenas como candidato, y en el proceso electoral por la gubernatura del estado, en 1989, las preferencias del electorado le dieron el triunfo a Ernesto Ruffo Appel, candidato panista. Esta actitud mostró la existencia de un electorado que al mismo tiempo que ponderó la viabilidad de una nueva opción política, también evaluó los errores del gobierno en turno y las características de las administraciones anteriores, en las que vicios como la corrupción, prepotencia y autoritarismo, fueron manifiestos.

Así, en 1989, pudo constatarse en el caso de Baja California, que la oposición cuenta con amplias posibilidades de ganar con un electorado crítico y participativo y frente a equivocadas políticas de las administraciones priistas.

En el trabajo de Irma Campuzano¹ sobre el gobierno panista de Baja California, por ejemplo, se apuntan como algunos de los principales problemas de la administración de Ruffo, la difícil situación económica derivada de la disminución de la afluencia turística y el regreso de trabajadores que se quedaron sin empleo en Estados Unidos a finales de la década pasada. El impacto de estos problemas tendió a disminuir como resultado del auge de las maquiladoras con la inminente entrada en vigor del TLC.

En el nivel local, señala cómo Mexicali resintió los efectos de la crisis agrícola y de la reducción del precio internacional del algodón. Ensenada, ya en 1990, sufrió los embates de la política del embargo atunero aplicada por Estados Unidos y que afectó profundamente a la industria pesquera de la región.

En el ámbito político, el reto principal fue responder a las expectativas de la población, como: frenar la corrupción; terminar con las canonjías; realizar obra pública y definir un nuevo estilo de hacer política.

En lo que respecta a la circunstancia que vivió el PAN a partir de su acceso a la gubernatura, la situación no fue menos difícil. Las pugnas por el poder entre los panistas, los que se integraron al gobierno y los que quedaron relegados, se sumaron a las discrepancias respecto a la estrategia de gobierno. El pragmatismo del gobernador aunado a la representatividad del partido en la estructura de gobierno, ocuparon el centro de la discusión. Campuzano apunta:

“La corriente tradicional de línea dura, defensora de los principios ideológicos del PAN, considerados fuente única de actuación política, y el neopanismo pragmático, representado por grupos empresariales que por razones políticas se adhirieron al PAN a finales de los sesenta o en los ochenta, luego de los triunfos

¹ CAMPUZANO Montoya, Irma, “Baja California en tiempos del PAN”. *La Jornada*. México. 1995. 262 p.

electorales en las ciudades fronterizas, expresaban diferencias formales respecto a la gestión gubernamental".²

En el terreno legislativo, uno de los problemas iniciales que enfrentó el PAN giró en torno a la abrogación de una iniciativa de ley del gobernador saliente que incrementaba las participaciones de los ayuntamientos. Dicha iniciativa tuvo un gran significado político, pues dificultaba la injerencia de Ruffo en las alcaldías en poder del PRI al contar éstas con mayores recursos, al mismo tiempo que mermaba los recursos del estado y limitaba la capacidad de maniobra del gobierno. A finales de 1989, se abrogó el dictamen sobre el incremento de las participaciones. Los detractores de Ruffo criticaron: "ahora como gobernante revoca una iniciativa que fue una de sus principales demandas como presidente municipal".

Otros fueron los problemas que tuvo el PAN a lo largo de su gestión de gobierno para implementar un programa de bienestar social integral para el estado. Por una parte, se enfrentó a la disminución de recursos federales para inversión, que antes llegaban a la entidad por conductos formales pero también de manera extraordinaria, y que durante la administración panista se restringieron sólo a las partidas presupuestales dispuestas oficialmente por la federación para las entidades. Por otra parte, el margen de autonomía que el gobierno estatal dejó a los ayuntamientos para la determinación de sus prioridades contribuyó también a la dificultad para concretar una política social integral en el estado.

La nueva clase política, anota Campuzano, proveniente básicamente de la iniciativa privada, tuvo dificultades para mostrar diferencias substanciales con respecto al conglomerado priista, sobre todo porque algunos funcionarios reprodujeron esquemas de autoritarismo o de desapego a las normas.

Sin embargo, el cambio de escenarios a partir de la alternancia y la ruptura con el corporativismo, permitió al PAN ofrecer una imagen más limpia, no obstante que la gestión gubernamental no estuvo exenta de errores.

Con poca experiencia en la administración pública, Acción Nacional experimentó serias complicaciones para establecer la separación entre partido y gobierno, así como para lograr la verdadera articulación entre las distintas instancias del partido (municipal, estatal y nacional).

En cuanto a las acciones que resultaron más acertadas, señala que en el nivel de la gestión pública las transformaciones impulsadas por el gobierno no fueron de gran escala, pues los propios espacios de cambio y transformación fueron limitados. "Las circunstancias locales, las presiones políticas, la alteración de intereses creados y la propia inexperiencia de los panistas contribuyeron a ello".³ Sin embargo, la demanda de mayor apego a la normatividad y de ética pública expresada por todos los grupos sociales, incluidos los priistas, se reflejó en cambios; entre lo más importante, dejó de ser algo oculto la situación financiera del gobierno y los salarios de los funcionarios, además de que disminuyeron los mecanismos de corrupción en la prestación de servicios.

Otra opinión considera que comparativamente con el espectacular avance electoral del panismo, hasta ahora el saldo del desempeño del PAN como gobierno no es tan positivo,

² Campuzano, p. 72. *Op. cit.*

³ *Ibid.*, p. 253.

sobre todo en la elevación del nivel de vida de los sectores populares y campesinos, aunque en algunos aspectos, como el de la honestidad en el manejo de los recursos financieros, ha habido contrastantes avances con la actuación de anteriores gobiernos priistas.⁴

Otros logros importantes de la administración de Ruffo fueron, por ejemplo, los esfuerzos realizados en materia electoral, gracias a lo cual Baja California se convirtió en el primer estado con credencial estatal electoral con fotografía, cuyos frutos fueron cosechados en los procesos electorales de 1992 y 1995.

En el plano social, fue la creación y fortalecimiento de varias organizaciones, algunas de las cuales se convirtieron en grupos de intermediación entre la sociedad y el partido, como Profesionistas en Acción por un Mexicali Mejor. Sin embargo, cabe precisar que orientación que se dio a este trabajo fue en el sentido de privilegiar las capas medias de la población, de donde tradicionalmente el PAN ha extraído los mejores dividendos electorales.

Por último, entre los aspectos importantes que podrían considerarse no resueltos, destaca que en el nivel gubernamental no se conformaron nuevas estructuras de participación política; por el contrario, se observó un gran distanciamiento entre la nueva clase política y los grupos sociales, tradicionalmente articulados por el corporativismo.

En cuanto a las pugnas al interior del PAN por el reparto de las posiciones de gobierno, la situación, al parecer, no cambió. En la siguiente administración panista, siguiendo la estrategia de Ruffo, Héctor Terán incluyó dentro de su gabinete a algunos priistas, lo que generó la inconformidad de grupos panistas que se vieron desplazados de puestos considerados clave. Éste fue el caso, por citar un ejemplo, del panista Héctor Osuna Jaime, que fue removido del puesto de Secretario General de Gobierno. Con este tipo de actos, el enfrentamiento entre grupos al interior del PAN se hizo evidente: la mitad de la bancada panista en el Congreso local, seguidores de Osuna, se manifestaron como francos opositores de Terán.⁵

Pese a todo, estas prioridades de la actuación gubernamental panista, no han redundado en un desempeño del todo exitoso para el PAN en algunos rubros de la actividad social. Como se anotó líneas antes, el panismo como gobierno ha tenido que enfrentar enormes dificultades, tanto de carácter político como financiero, para poder estructurar programas de desarrollo, sobre todo en lo que concierne a los sectores populares urbanos y en el entorno rural.

En una evaluación del PAN en Baja California, el dato más positivo es que el partido haya ganado nuevamente las elecciones en 1995. Fue un claro triunfo pues significa la evaluación positiva por parte de la sociedad.

En Baja California, Ruffo Appel, enfrentado al reto de gobernar en una entidad con graves problemas demográficos, de salud, migración, narcotráfico y servicios públicos, heredó a la administración siguiente una situación de insatisfacción social que se expresó en la cerrada votación con la que el candidato panista Héctor Terán ganó la gubernatura al aspirante del PRI en agosto de 1995.

⁴ GÓMEZ Maza, Francisco, "Claroscuros en los gobiernos panistas", *El Financiero*, 18 de noviembre de 1995, pp. 14-15.

⁵ "Baja California, inicio del fin panista", *El Financiero*, 3 de diciembre de 1995, pp. 26-27

Aunque es muy difícil evaluar el desempeño de los gobiernos panistas, una manera de hacerlo es escuchar la opinión de los gobernados. En ese sentido, la primera de las pruebas ha sido muy positiva para el PAN, que ha empezado a lograr mantener de manera consecutiva, en algunos casos, el gobierno tanto a nivel estatal como municipal.

A esto ha contribuido el que los panistas, independientemente de su visión moralizante, han sido gobiernos con una alta preocupación por desarrollar una administración eficiente, además del esfuerzo que realizan para que el uso de los recursos sea transparente.

B) CHIHUAHUA

1) Los resultados de las selecciones de 1992.

Carlos Alba Vega, investigador del Colegio de México analiza el triunfo del PAN en Chihuahua.⁶

A vuelo de pájaro, la trayectoria electoral del PAN a partir de los años 80 es la siguiente. El 3 de junio de 1983 obtuvo el triunfo de las alcaldías de los principales municipios urbanos en la entidad y en cinco de 14 diputaciones locales. En los comicios de 1985 para renovar los diputados federales, ganó cinco de los 10 distritos federales del estado, principalmente de las ciudades más importantes: la capital del estado y Ciudad Juárez. Las elecciones de 1986 fueron de suma importancia política porque con ellas se renovarían el gobernador, los diputados locales y los presidentes municipales. En esas elecciones convergería toda la oposición que afloró desde principios de los ochenta. El PAN y muchos actores sociales no involucrados en ese partido declararon que había habido un gran fraude electoral. El PAN organizó un movimiento de protesta que consistió en bloquear los puentes fronterizos y en una huelga de hambre que se prolongó durante cuarenta días.

El grave conflicto político derivado de las elecciones de 1986 generó una actitud de desánimo y falta de participación que se reflejó en las elecciones de 1989 para renovar el Congreso local y las 67 presidencias municipales. El PRI obtuvo el triunfo en casi todas las partes, aunque con una baja votación. Sin embargo, cuando se trató de elecciones para presidente de la República, en 1988, el candidato del PAN, Manuel Clouthier, consiguió sus mayores adeptos en Chihuahua.

Si se comparan los resultados electorales para gobernador en 1980, 1986 y 1992, puede observarse lo siguiente: el cambio más importante se encuentra en la tendencia ascendente del PAN, que consiguió pasar en las últimas tres elecciones de 14.5 a 34.5 y finalmente a 49.8% de los votos, para conseguir en 1992, por primera vez en la historia de la entidad, el gobierno del estado, la mayoría del Congreso y casi todos los ayuntamientos de las ciudades más importantes, con la

⁶ Chihuahua, una alternativa sin alternativa en la Disputa del Reino. Rafael Díaz Loyola, compilador. cd. Juan Pablos FLACSO. México 1997. pp. 347-408.

excepción de Chihuahua y Delicias, donde el PRI triunfó para las presidencias municipales. Esa victoria se consigue en el marco de una creciente participación ciudadana en las elecciones: el abstencionismo que había caracterizado a Chihuahua disminuye notablemente, al pasar en esos tres momentos de 60 y 49 y finalmente a 36% del padrón electoral, el más bajo de los 11 estados donde hubo elecciones para gobernador en 1992.⁷

Los triunfos del PAN gobernador se localizan principalmente en las zonas urbanas, en los municipios de Camargo, Delicias, Chihuahua, Ciudad Juárez, Cuauhtémoc, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral.

Sí obtuvo más votos que el PRI en 19 de los 67 municipios de la entidad, en estos 8 señalados, el gobernador del PAN consiguió 307 904 de los votos, es decir, 80% de sus electores.

El 12 de julio más de 450 observadores de la Ola por la Democracia cubrieron los 18 distritos electorales del estado. A ellos se sumaron varios miembros de COCIDE (Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia) y 20 observadores del MCD (Movimiento Ciudadano por la Democracia, fundado por el doctor Salvador Nava en febrero de 1992), de Acude (Acuerdo Nacional para la Democracia), del Consejo por la Democracia y de la Iniciativa Joven por la Democracia. También llegaron cuatro observadores extranjeros para supervisar la calidad del trabajo de la Ola: del partido de Fernando Belúnde Terry, del Perú; del Centro Óscar Arias, oriundo de Costa Rica, y dos del Centro Carter, de Estados Unidos. Cada coordinador de distrito resolvió el problema logístico: vehiculos, alimentación, teléfonos celulares, radios de banda civil; todo lo necesario para informar con eficiencia sobre los resultados de la observación electoral y el conteo rápido de los votos.

Las principales conclusiones de la Ola sobre el proceso electoral de Chihuahua, muchas de la cuales coinciden con las de otros observadores, son las siguientes:

1. La jornada electoral se desarrolló en un clima de paz y tranquilidad, se caracterizó por una fuerte y decidida participación ciudadana en cantidad y en calidad.
2. La madurez, la fuerza y la participación de ciudadanas y ciudadanos chihuahuenses respaldaron el respeto por un sufragio que dio el triunfo a la oposición en las elecciones para gobernador en 11 de los 18 distritos electorales y en 13 de las 67 presidencias municipales.
3. La observación del proceso convocada por la Ola por la Democracia y los organismos que la apoyaron fue un factor que inhibió el fraude y un recurso de educación cívica, organización y movilización de la ciudadanía chihuahuense.⁸

El triunfo del PAN en Chihuahua responde a elementos históricos, estructurales y coyunturales⁹ que se conjuntaron en 1992. Este ante todo resultado de un proceso de

⁷ *Idem.* p.350.

⁸ *Idem.* p.351.

⁹ *Idem.*

ascenso paulatino, que se prueba con la evolución de los votos, se gesta como consecuencias de la crisis económica de 1982, que afectó principalmente a los sectores medios, y se manifiesta claramente en los primeros triunfos al conquistar las principales alcaldías en 1983. Los resultados electorales oficiales de 1986, adversos al PAN, fueron impugnados por sus irregularidades y falta de transparencia, y ridiculizaron las posiciones de ese partido y de tres aliados clave desde 1983: los sectores medios; los empresarios —quienes golpeados por la expropiación de la Banca y las devaluaciones adoptaron posiciones antiestatistas y anticentralistas—; y la jerarquía eclesiástica, interesada en atender reclamos sociales y derechos humanos en una región sometida a la competencia de otras Iglesias, y en que se redefinieran las relaciones de la Iglesia católica y el Estado. La experiencia del fracaso se capitalizó: con el fortalecimiento de los cuadros; el mejoramiento en la organización del partido, con lo que pudo participar en las condiciones del proceso electoral y garantizar su limpieza; el diseño de una nueva oferta, y la selección de Barrio, candidato por segunda ocasión, quien logró convencer a los chihuahuenses con un discurso muy similar al de 1986. Estos factores, que sumados al triunfo del PAN en el gobierno de Baja California en 1989, tienen que ver directamente con el partido y con el candidato, encontraron condiciones favorables para desarrollarse debido a un contexto internacional marcado por las negociaciones del TLC, y por una política presidencial muy interesada en su imagen exterior. También influyó el comportamiento de sus adversarios: las tensiones internas locales por la selección del candidato del PRI, visualizado como de bajo perfil e impuesto desde el centro, por los caminos conocidos, a través de la mediación del Ejecutivo Federal; la falla de unidad de cuadros y de liderazgos locales por otra parte de las emergentes fuerzas de izquierda. Paralelamente, diversos organismos civiles regionales tendrían un papel importante en sus llamados al voto y en la supervisión del proceso electoral.

Ante una ciudadanía calculada en diez mil gentes que gritaba “Barrio amigo, el pueblo está contigo”, el 3 de octubre de 1992 se inicia en Chihuahua el primer gobierno de alternancia. Ese día, ante la mirada del presidente de la República, el nuevo gobernador Francisco Barrio desplegó el esbozo de los valores, promesas y políticas con los cuales gobernaría el estado en los siguientes seis años: “Nosotros iniciamos, hoy, un gobierno que quiere apoyarse en los más sólidos valores de nuestras instituciones, leyes y tradiciones y deshacerse al mismo tiempo, de prácticas obsoletas o vaciadas”. cita

Alberto Aziz Nassif, investigador universitario, realizó un trabajo¹⁰ que sirve de base para este análisis, él nos dice:

Una vez que se inicia la alternancia comienza a desplegarse un complicado juego de estrategias que van a hacer visible las acciones del gobierno; se trata de filtro y mediaciones por medio de los cuales se van a grandes las percepciones del gobierno, para ver si se cumplen o no a las grandes expectativas que se generan en la región por un gobierno emanado de la oposición. Muy pronto se empiezan a palpar signos, por el gobierno y por la ciudadanía, de que los cambios no van a ser fáciles, ni, sobre todo, de acuerdo a la rapidez de una expectativa simple, con la

¹⁰ *Territorios de Alternancia*, Triana/CIESAS. C., México, 1996, p.216.

cual se consideraba que la simple alternancia generaría el cambio, casi de forma automática.¹¹

El gobierno panista que llegó por primera vez al estado de Chihuahua tenía los siguientes siete propósitos básicos: hacer una reforma democrática, impulsar el desarrollo económico del estado, ubicar a la región en condiciones de competir en el mercado internacional, hacer un reordenamiento urbano, racionalizar la administración pública, promover el desarrollo social y generar seguridad para la ciudadanía. Estos grandes objetivos que formaron el ofrecimiento inicial desde la campaña, después quedaron establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo. Además, se marcó como una prioridad realizar las tareas de gobierno con honestidad, con calidad y de cara a la población.¹²

En el gobierno de Chihuahua, la organización de las dependencias no es como las secretarías, a excepción de la de gobierno, las dependencias hicieron cambios, uno que separó una dirección muy grande, la de Desarrollo Social, que tenía agrupados a educación, cultura, salud y deporte, de tal forma que quedaron los dos primeros en una Dirección de Educación y Cultura y los otros dos en la de Fomento Social; el otro cambio fue en sentido inverso, se juntaron finanzas y administración que anteriormente habían sido dos direcciones.¹³

El periodo sexenal del gobierno de Barrio pasa por diversas etapas en su desarrollo. Este gobierno se enfrentó a una etapa inicial de alta conflictividad, fue algo así como la prueba de fuego, en la cual estuvieron presentes de forma simultánea varios conflictos en el lapso de los primeros meses:

- Los carros “chuecos”, viejo problema que implica un enfrentamiento entre la federación vía la Secretaría de Hacienda y los poseedores de estos vehículos de procedencia estadounidense; pero a pesar de ser un problema de orden federal, se ha involucrado al gobierno del estado como interlocutor, y en este caso se dio un enfrentamiento entre unos manifestantes que querían bloquear las puertas del palacio de gobierno judicial que los desalojó, entre los manifestantes se encontraba un diputado del PRD, al cual se le quitó el fuero constitucional;
- El caso Baborigame, un pueblo de la Sierra Tarahumara, en donde hubo acción del ejército y quemaron algunas casa bajo el pretexto de una lucha en contra de narcotraficantes, las organizaciones de derechos humanos hicieron una fuerte protesta que llegó hasta el Secretario de la Defensa y el gobierno estatal quedó a la mitad entre las dos partes;
- La Escuela Superior de Agricultura “Hermanos Escobar” (ESAHE); esta institución de principios del siglo, ubicada en Ciudad Juárez, en los últimos años se había convertido en un núcleo de organización política de grupos de choque, tolerados e incluso

¹¹ *Idem*, p.45.

¹² *Idem*, p.46.

¹³ *Idem*, p.47.

apoyados por gobiernos priistas, dichos grupos se enfrentaron de forma radical al panismo; en un contexto en el que se encontraba completamente desvirtuada su función educativa, hubo un enfrentamiento de grupos de la misma ciudad fronteriza se tomó la decisión de cerrarla;

- Un enfrentamiento con dos municipios del PRI —Chihuahua y Delicias—; con el primero se jugó una competencia por ciertas áreas que fueron un litigio constante, como son el Departamento de Tránsito y el de la Junta de Aguas; con el segundo, se estableció con conflicto por el manejo del Registro Civil, y el caso fue llevado hasta la Suprema Corte de Justicia de la Nación;
- En el periódico *Vanguardia*, que atravesaba por un conflicto laboral, hubo una toma de las instalaciones por parte de los empleados y luego vino un desalojo por parte de la policía judicial;
- Dentro del sindicalismo estuvo también la huelga de la Junta Municipal de Aguas y Saneamiento (JMAS), dicho conflicto se agravó porque los sindicalizados, pertenecientes a la CTM, decidieron cerrar los pozos que surten a la ciudad de Chihuahua y dejaron sin agua a sus habitantes durante varias horas;
- Uno de los enfrentamientos más consistentes es el que se estableció con los maestros de la Sección 42 y de la Sección 8ª, el cual sólo tuvo algunas de sus primeras manifestaciones en este complicado inicio, pero tomó mayor fuerza meses después, para convertirse en una pugna casi constante durante el primer trienio de gobierno.¹⁴

Después de este periodo, sin que dejara de haber conflictos recurrentes, como el caso de la nómina confidencial, el problema del Registro Civil de Delicias o el conflicto magisterial con la sección 42, se estableció una primera etapa de gobierno, la cual se puede caracterizar por un aprendizaje de gobierno, en el que hubo de todo, aciertos administrativos para reordenar, una fase intensa de campañas publicitarias (“campanitis”) y una lógica política de contragolpe. Esta primera etapa termina con el proceso electoral del 21 de agosto de 1994.

Con el Segundo Informe de Gobierno de Francisco Barrio se puede establecer el inicio de otra etapa, en ella se reafirman los objetivos y supuestamente se corrigen los errores de actitud en el manejo político. En esta parte del proceso se hace una evaluación de lo que supuestamente había fallado para explicar el voto de castigo; el resultado es una percepción de rigidez, una política que no atiende a los más necesitados —que cada vez son más y tienen más demandas— y que no escuchan. Según algunos funcionarios, familiarizados con este estudio, la situación cambió, pero para saber si realmente hubo una transformación en este sentido se tendría que realizar un estudio similar y bajo las mismas condiciones metodológicas. De cualquier forma, el resultado electoral de 1995 indicó que el cambio no se había realizado.

¹⁴ *Idem*, pp.47-48.

Esta segunda etapa del gobierno de Barrio tuvo como uno de sus puntos culminantes el proceso electoral de 1995, esos comicios fueron prácticamente una evaluación directa de la ciudadanía sobre el gobierno de Barrio, por lo menos sobre la primera mitad del sexenio.

La elección del 9 de julio fue importante para el gobierno de Barrio en un doble sentido: como proceso electoral democrático y legítimo en sí mismo, y como evaluación en términos de su desempeño. En el primer sentido estuvieron a prueba los nuevos instrumentos y reglas del juego con los cuales se hizo la elección. En el segundo aspecto, resulta evidente que en cualquier sistema democrático los comicios son el examen, la prueba del gobernante, a pesar de que puedan existir muchas mediaciones que escapen por completo a la responsabilidad y función del área gubernamental.¹⁵

Del mismo modo considero que una forma útil de entender cómo se han operado cambios y en dónde, consiste en detectar lo que había antes y lo que se ha hecho. En balance que expresa cambios realizados algunas dependencias (procuraduría, finanzas y administración, fomento social, contraloría, educación y cultura, coordinación de la Tarahumara, secretaria de gobierno, desarrollo urbano, planeación, desarrollo rural, fomento económico y el DIF), es posible encontrar elementos comunes de los principales logros en esta áreas del gobierno, los cuales se podrían enumerar de la siguiente forma:

- a) en materia de reforma administrativa: fuertes procesos de reordenamiento administrativo, corrección de fugas de dinero, control y vigilancia de los recursos, mejores sistemas de información, mejoramiento de servicios al público, juntar y dividir dependencias;
- b) en el área de impartición de justicia: reformas para profesionalizar el trabajo de la policía, cambios para vincular y ministerio público, lucha contra las oportunidades estructurales de corrupción policiaca, mejoramiento técnico de los peritajes y de los sistemas de información, activación y fortalecimiento de un sistema de vigilancia interna;
- c) en materia financiera: mejoramiento en materia de recaudación y ordenamiento de los causantes conforme a reglas generales, sanamiento de las finanzas públicas;
- d) en cuanto a la promoción económica: una mayor afinidad entre los grupos y sectores empresariales y los objetivos gubernamentales en la materia, prácticamente se comparten proyectos, visión y estrategias;
- e) en reordenamiento: el magisterial y el del suelo urbano.

Es factible afirmar que el gobierno de Barrio se ha movido dentro de una racionalidad encaminada a ordenar la administración pública: se hace más con menos recursos, su lógica ha sido la del control y la vigilancia de éstos, se cuenta con una burocracia más vigilada y existen mejores filtros contra la corrupción, se ha construido un manejo más institucional de los recursos.¹⁶

Se puede considerar de importancia central dos tipos de cambio en el ordenamiento político del estado de Chihuahua: la reforma integral a la Constitución Política y las

¹⁵ *Idem*, pp.48-49.

¹⁶ *Idem*, pp.57-58.

modificaciones a los arreglos estos dos conjuntos se pueden resumir los principales cambios que integran la construcción del nuevo gobierno.¹⁷

La reforma constitucional no fue un ofrecimiento de campaña del PAN, pero sí lo fue del PRD. Esta reforma no estaba en la agenda del gobernador Barrio, sino en la agenda del grupo parlamentario del PAN, y fue un signo claro de la división de poderes.¹⁸

El proyecto de la reforma constitucional es considerado por los panistas como el principal logro de la LVII Legislatura. Los cambios fueron a 118 Artículos de una Constitución que tiene 202. Los ámbitos de derechos humanos, participación ciudadana, derechos de los gobernadores, mecanismos para proteger el patrimonio público y democracia electoral.¹⁹

La dinámica en el Congreso del estado estuvo fuertemente marcada por un antagonismo entre el PRI, nueva minoría, y el PAN, como nueva mayoría; ese cambio de posiciones y de fuerza fue dominante en la LVII Legislatura. Una situación en donde aparece con mucha claridad esta tensión es en la glosa a los informes de gobierno que hicieron los grupos parlamentarios. Para el PRI no había ningún punto positivo en la acción del gobierno: una descalificación completa, un tono agresivo y un marcado señalamiento de errores; así, por ejemplo, cualquier logro se ve como insignificante porque sólo es necesario apearse a la ley; la consignación de los 32 funcionarios públicos es vista una venganza política, y las acciones importantes son atribuidas a la federación. El PAN hace un balance mesurado, reconoce los avances en materia de democratización y saneamiento de la función pública, y critica la ausencia de un plan estatal de educación y la política agraria poco eficiente para incentivar la producción. Para el PRD hay también un balance ponderado, con reconocimientos y críticas, estas últimas se centran en una política social insuficiente.

En las reformas constitucionales se crearon mecanismos para construir relaciones más equilibradas entre los poderes. En síntesis, se puede observar que las reformas mencionadas sirven para cambiar el estilo de intermediación de interés entre el gobierno y la sociedad. Se trata de una parte necesaria que puede avalar y apoyar la generación de un orden democrático, el cual tiene que pasar necesariamente por el rompimiento de los vínculos del régimen de partido de Estado, acabar y sustituir la intermediación de tipo corporativa y autoritaria, en la cual existen diversas áreas de la relación entre el gobierno y la sociedad que están controladas y dominadas por gremios que representan intereses particulares.

En la experiencia de este gobierno de alternancia se hicieron cambios importantes para iniciar la descoporativización en el ámbito de las relaciones laborales y en materia de transporte público; se redujeron los espacios del clientilismo en materia de desarrollo urbano; también hubo un importante cambio en la intervención gubernamental en materia electoral que fijó normas para garantizar la alternancia mediante una contienda equitativa y formas ciudadanas de control y manejo de los procesos electorales.²⁰

¹⁷ *Idem*, p. 139.

¹⁸ *Idem*, p. 141.

¹⁹ *Idem*, p. 143.

²⁰ *Idem*, p. 165.

El proceso de Chihuahua puede ser entendido como la sustitución del corporativismo, es decir, de un sistema de intermediación voluntaria, no jerarquizada, sin control del Estado y sin monopolios.²¹

2) Las elecciones de 1995

La victoria del PRI en las elecciones municipales y de diputados locales en el estado de Chihuahua fue legítima y sin controversias. El PRI ganó los municipios más importantes del estado y también obtuvo la mayoría en el Congreso local. En un estado gobernado por el PAN, esta victoria significa que el PRI es todavía un partido fuerte y que puede ganar elecciones limpiamente. El PAN tendrá que seguir gobernando el estado con una fuerte presencia del partido opositor. Aunque aún es demasiado prematuro para saber si lo que está en juego en Chihuahua es el principio de una verdadera alternancia política, lo que sí es un hecho es que compartir el poder entre dos partidos políticos puede constituirse en una verdadera experiencia cívica. Tanto el PRI como el PAN tendrán mayores incentivos para desempeñar un buen papel en el poder, ya que los dos partidos saben que los resultados electorales no están predeterminados.

La comparación entre los resultados electorales de 1992 y 1995 revela, sin embargo, que aunque el PRI ganó las elecciones, en términos porcentuales este partido no ganó terreno de manera significativa. Más bien puede concluirse que el perdedor neto fue el PAN y los ganadores netos fueron los otros partidos políticos y la abstención en el caso de las elecciones municipales. Es decir, en términos de su participación en el voto total, el PRI obtuvo porcentajes similares en las elecciones de 1992 y 1995.

Cabe preguntarse qué factores explican estos resultados. ¿Por qué el electorado castigó al partido en el poder? Aunque una respuesta completa rebasa los propósitos de este trabajo, sí pueden al menos mencionarse tres posibles líneas de interpretación. Primero, la crisis económica ha sido particularmente severa en el estado de Chihuahua, ya que además de las dificultades experimentadas por la economía a nivel nacional, durante 1994 y 1995 Chihuahua enfrentó una dura sequía que afectó considerablemente al sector ganadero y agroforestal. El electorado generalmente tiende a castigar al partido en el poder cuando enfrenta condiciones adversas, aun cuando el gobierno del estado no sea el agente directamente responsable de la situación ni tampoco tenga muchas posibilidades de mejorarla. Segundo, y relacionado con lo anterior, al gobierno panista le ha faltado oficio político para penetrar en el electorado, demostrar cuáles han sido los logros del gobierno a pesar de la situación económica adversa y persuadir a la población de que el PAN representa una verdadera alternativa de gobierno. Los resultados electorales parecen haber hecho mella en el gobierno, y eso explica la puesta en marcha de un nuevo y ambicioso programa llamado "Jalemos Parejo", que tiene como propósito realizar obras comunitarias en todo el estado y, sobre todo, publicitar las acciones del gobierno a lo largo de la entidad. Finalmente, el PAN no hizo un buen trabajo político en Chihuahua. Esto se debe principalmente a que carece de una estructura territorial que le haga posible mantener una presencia

²¹ *Idem*, p. 152

permanente en el estado. A diferencia del PRI, que si "cuida" y cultiva a su electorado, el PAN tiende a desaparecer como organización una vez que llega al poder. Esto ha sido entendido por el PAN en el estado y, en consecuencia, ha comenzado a instrumentar un plan para reorganizar al partido y penetrar a nivel territorial.

Las elecciones de 1997 serán cruciales para determinar con mayor nitidez si lo que está en juego en Chihuahua es el principio de la cohabitación de diferentes partidos políticos en el poder, como sucede en la mayoría de los países democráticos, o si el PRI regresará a gobernar en Chihuahua como partido hegemónico. Lo que sí es claro, es que cualquiera de los dos escenarios tendrá lugar en un ambiente político más competitivo y con reglas electorales más justas.²²

3) Una estrategia eficiente para la administración y deficiente para la política.

El gobierno de Barrio en sus primeros tres años ha sido un eficiente administrador y un constructor aceptable del orden legal. Sin embargo, en otras áreas le ha faltado proyecto y sobre todo sensibilidad política y social para actuar. No se trata de jugar una intencionalidad, sino de entender ciertos límites de concepción en las áreas que no son administrativas y legales. Se trata, en último término, de una visión cultural y de un oficio político sobre lo que debe ser un gobierno democrático.

Algunos funcionarios sienten que el trayecto recorrido ha sido complicado y lleno de problemas; existe una clara conciencia en el equipo de gobierno de lo que se ha logrado, pero al mismo tiempo también se reconoce lo que falta para adelante. Un reclamo generalizado en varias dependencias es la falta de recursos suficientes. Se sabe que para seguir avanzando se requiere más presupuesto: para mejorar la impartición de justicia y combatir de forma más eficiente la delincuencia y el crimen organizado; para equipar el sistema hospitalario; para cubrir mejor las necesidades de los grupos más empobrecidos en la Sierra Tarahumara, en el campo y en las ciudades; para tener más inversiones en los municipios; para controlar mejor el gasto y la obra pública.

Los resultados electorales del 21 de agosto de 1994, en donde Chihuahua quedó con la segunda votación para el PRI más alta del país, fueron la primera manifestación de la ciudadanía frente al gobierno de Chihuahua. Por supuesto que no se puede hablar de forma mecánica: en primer lugar se trató de una elección federal y en estos términos se puede apreciar que el comportamiento electoral es diferente en el plano local y en el federal; en segundo lugar, las condiciones mismas de la elección con la guerra en Chiapas, el asesinato de Colosio y la campaña de temor frente a un cambio crearon un efecto conocido como el voto del miedo, que le dio al PRI un poco menos del 50% de la votación; en tercer lugar, las maquinarias electorales de los diferentes partidos mostraron sus capacidades para hacer eficiente la captación del voto, y el PRI demostró que en este curso invirtió una gran cantidad de recursos; en cuarto lugar quedarían las condiciones locales del estado, lo cual puede llevarnos a pensar en las siguientes posibilidades: se votó masivamente a favor del

²² Yemile Mizrahi. "Las elecciones de 1995", en "Elecciones y partidos en México 1995". Manuel Larrosa (Compilador) UAM. México. 1997, p.p. 7-8.

PRI por el temor, las condiciones prevalecientes y los recursos invertidos; por la eficiencia su maquinaria electoral que usó los recursos del Estado y los programas especiales para afianzar el voto en su beneficio; y en último lugar, porque se quería castigar al gobierno panista de Barrio por su desempeño.²³

De cualquier forma, estos resultados llevaron a indagar su racionalidad, y mediante un estudio con base en entrevistas hechas con profundidad a diferentes sectores sociales, con lo que se pudo establecer aproximación de los puntos a favor y en contra del gobierno panista. Los resultados generales fueron los siguientes.

Puntos de error del gobierno de Barrio/Puntos de acierto	
Inflexibles	⇒ Honestos
No atienden a los más necesitados	⇒ Trabajadores
No escuchan	⇒ Mejor seguridad pública

Tanto a los resultados electorales, como a las diversas opiniones, organizadas o espontáneas, se respondió con una ratificación del proyecto político, y, sobre todo, de la estrategia de gobierno: en el mensaje político del gobernador Barrio, con motivo de la lectura de su Segundo Informe de Gobierno, en una plaza pública, señaló:

Reconozco de entrada que es mucho más larga la lista de lo que falta por hacer, que las necesidades y carencias llevan siempre la delantera a los recursos y a los logros y que es parte de la condición humana que estemos invariablemente insatisfechos, anhelando siempre más. Y después de establecer la jerarquía de valores del proyecto que anima a su gobierno como la democracia, el combate a la corrupción, la prosperidad, la justicia y el orden, indicó la forma de lograrlo: Y para que todo sea posible, se requiere todo un proceso de reordenación social que implica, muchas veces, el que afectemos a los pocos para beneficio de los muchos; de los muchos que desgraciadamente callan y otorgan frente a los muy pocos que arman un gran ruido. Se necesitan cambios, cambios fatigosos, lentos, difíciles, que implican reacciones a veces virulentas; que implican riesgos, dificultades, sacrificios y conflictos [...] no vamos a condescender con la corrupción en ninguna de sus formas; por eso es que nunca estaremos dispuestos a manejar los asuntos públicos con sesgo partidista.²⁴

La elección de 1994 no fue una evolución del gobierno, así lo entendió el gobernador Barrio y ratificó la línea política; en realidad la meta de una posible evaluación eran las selecciones locales de 1995. Cuando se conoció el resultado adverso de estos comicios, entonces vino el replanteamiento de la estrategia. Igual que un año antes, en ocasión del Tercer Informe de Gobierno, Barrio emitió un mensaje público ante unos 8 mil ciudadanos, en esa ocasión indicó las prioridades de la segunda parte del sexenio y luego entró de lleno

²³ "Territorios...", op. cit., p.p. 87-88.

²⁴ Ibidem.

al replanteamiento de la línea política en los siguientes términos: "He manifestado que mi gobierno tendrá que ser objeto de una profunda reorientación; que en esta segunda parte del sexenio deberemos poner un acento mucho más fuerte en la política". Luego pasó a definir lo que entendía por hacer más política: diálogo y concentración; un trabajo más en contacto con la población y que se atienda y se escuche más al pueblo.

Con las diversas estrategias de gobierno, en la primera parte del sexenio se mantuvo una gobernabilidad aceptable, sobre todo en los niveles de eficiencia, honestidad y transparencia, en el gobierno interior, en la función legislativa (asunto que revisaremos más adelante), y en la administración de la justicia; sin embargo, en el círculo de la relación con la sociedad civil, en la construcción de los consensos necesarios para poner en práctica los cambios programados, y en el diálogo amplio con la sociedad, al parecer no se fue tan eficiente como en otras áreas, dado el adverso resultado en los comicios del 9 de julio de 1995.

La investigadora del CIDE Yemile Mizrahi comenta que:

Sin duda, la falta de sensibilidad política del gobierno, evidente particularmente en el conflicto magisterial, explican en gran parte la evaluación del electorado. A esto ¿habría que añadir la falta de oficio político para comunicar, difundir y promover las actividades del gobierno? La experiencia en Chihuahua demuestra que las acciones del gobierno han estado en efecto orientadas para una mentalidad empresarial en las que se da prioridad a las cuestiones administrativas: eficiencia, fomento a nuevas inversiones, calidad total en la provisión de servicios, transparencia y honestidad en el manejo de los recursos públicos. El gobierno ha sido menos exitoso en su política de comunicación social y en sus esfuerzos por ligarse con la comunidad y convertir a ésta en un actor más participativo en las tareas de gobierno. Como afirmó el Secretario de Gobierno:

Las elecciones nos demostraron que un buen administrador público tiene que ser no sólo un buen administrador, sino también un buen político y un buen comunicador. La administración sola, los buenos logros a secas son insuficientes.

Sin embargo, hay otro elemento que es fundamental para entender el resultado electoral y éste es la debilidad del PAN como organización política. Mientras que estaba en la oposición, el PAN tuvo la capacidad de organizar buenas campañas políticas y de movilizar a vastos sectores de la población en oposición al gobierno y al PRI. Sin embargo, una vez en el poder, el PAN como organización tiende a contraerse y a abandonar su trabajo de organización de cuadros, difusión de filosofía partidista, formación de líderes comunitarios y transmisor de demandas hacia el gobierno. Es decir, una vez en el poder, el PAN pierde la capacidad de mantener su coalición electoral. Esto en gran parte es resultado de la ausencia de un modelo alternativo de interacción con la sociedad civil. Si bien el PAN rechaza el clientelismo y se define a sí mismo como un partido de ciudadanos, no ha desarrollado nuevas estrategias para vincular a los ciudadanos con el gobierno de forma más permanente en aquellos lugares en donde gobierna. Además de la debilidad de la estructura y organización del PAN, particularmente, evidente durante periodos no electorales, los diputados panistas tampoco han buscado un mayor acercamiento con la población de sus distritos. Esto ha impedido también que el PAN

pueda desarrollar una mayor presencia en la sociedad. Aun tomando en cuenta que la imposibilidad de reelegirse desincentiva a los diputados para trabajar más de cerca con sus comunidades y para rendir cuentas de sus acciones, por lo general, los diputados panistas, a diferencia de sus contrapartes priistas, no realizan trabajo comunitario. Según un diputado panista consciente de este problema, "los diputados panistas necesitan hacer más gestión social. Aunque su presupuesto es muy limitado, los diputados sí pueden atender quejas y necesidades de su distrito. Para ello se trae a gente del partido que es el puente entre la comunidad y el gobierno. Esto lo hacen los priistas muy bien". Al preguntarle sobre las funciones más importantes que han desempeñado los diputados, otro diputado panista respondió: "[Nos] hemos dedicado a hacer leyes, no a andar gestionando servicios públicos.

Uno de los problemas principales del PAN es que no ha sabido reorientar su misión, redefinir su estrategia y cambiar sus hábitos como partido en el gobierno. Como afirmó el Secretario de Gobierno:

La cultura organizativa del PAN no ha desarrollado estrategias para defender al gobierno en turno. El PAN ha sido un partido acostumbrado a resistir, no a apoyar. Si sólo saben "empujar", cuando se les pide que "jalen" no saben como hacerlo.

Esto último se vio reflejado en una mala coordinación entre el PAN y el gobierno del estado y en una serie de conflictos que afectaron y atrasaron el proceso de selección interna de candidatos. Según un funcionario de gobierno de Chihuahua, una de las razones por las que el PAN perdió las elecciones fue por la pésima calidad de sus candidatos a puestos de elección popular.

Los resultados electorales de 1995 en Chihuahua demuestran que sin la suficiente sensibilidad política y sin la habilidad para responder adecuadamente a las necesidades del electorado, la buena gestión administrativa es insuficiente para asegurar un buen desempeño en el gobierno. La administración y la política van de la mano en la tarea de gobernar. Si bien es cierto que el gobierno panista en Chihuahua se confrontó con una serie de problemas de eficiencia y de eficacia, que hacían urgente la introducción de innovaciones administrativas, también es cierto que el gobierno descuidó las tareas más tradicionales. La búsqueda de nuevas formas de relacionarse con la comunidad, de comunicar y difundir las acciones de gobierno y de cultivar al electorado, son igualmente urgentes en la transformación de las prácticas corporativas y clientelares del pasado. En esto último, el papel del partido, no sólo de gobierno, es fundamental. Una buena administración sin una buena política difícilmente podrá gozar de la suficiente legitimidad y de la aceptación para convertirse en una alternativa política viable a largo plazo.²⁵

²⁵ Yemile Mizrahi, "¿Administrar o gobernar? El reto del gobierno panista en Chihuahua, en Revista Frontera Norte, vol. 8, No. 16, julio - diciembre, 1996, p.p. 78,80.

C) Guanajuato

El proceso electoral de 1991 en Guanajuato estuvo marcado por diversas irregularidades y el estigma de un fraude a favor del Partido Revolucionario Institucional y de su candidato, Ramón Aguirre.

Pero con la presión del PAN, y sobre todo de la prensa norteamericana, el presidente Salinas de Gortari se vio obligado a concertar la gobernatura, ya que no se la cedió al candidato Vicente Fox, sino a Carlos Medina Plascencia, alcalde de León.

El proceso de esta elección y negociación lo ha relatado el periodista Ricardo Alemán, quien nos narra que:

El 27 de mayo de 1995, la víspera de las elecciones locales de Guanajuato, que por segunda ocasión consecutiva llevaron a Vicente Fox como candidato al gobierno estatal, el líder panista se sinceró con un reducido grupo de periodistas: "La verdad, yo no gané las elecciones de hace cuatro años [...] Nunca tuve elementos para demostrarlo".

Y en un intento de justificación, Fox Quezada explicó: "Eso sí, probamos que hubo fraude, que no se supo quien ganó [...] Por eso Ramón Aguirre Velázquez tampoco gobernó"²⁶

El Partido Acción Nacional reclamaba el respeto al presunto triunfo de Vicente Fox, quien, sin embargo, carecía de pruebas para documentar la preferencia de su candidatura en las urnas, o la anulación de todo el proceso. El gobierno salinista, que estuvo representado a lo largo de toda la negociación por Fernando Gutiérrez Barrios, se negó a entregar la gobernatura a Fox, por el agravio a Salinas durante la calificación del Colegio Electoral, y se negó a reconocer la derrota de Ramón Aguirre Velázquez.²⁷

Se produjo entonces la concertación. Fernando Gutiérrez Barrios ofreció que Ramón Aguirre no tomaría posesión, y a cambio ofreció el gobierno a un panista guanajuatense. Carlos Medina Plascencia vacacionaba en Orlando, fue llamado de emergencia por el CEN de su partido. Aún se desempeñaba como alcalde de León.

La noche del domingo 25 de agosto, Vicente Fox Quezada recibió a Carlos Medina Plascencia en la sala de llegadas internacionales del aeropuerto Benito Juárez. A toda prisa, los dos dirigentes se trasladaron al restaurante del hotel Fiesta Americana de la misma terminal aérea. Fox le propuso a Medina Plascencia ocupar la gobernatura interna en Guanajuato.

No hay de otra Carlos. No quieren aceptar la anulación de la elección. No me quieren reconocer el triunfo y tú eres la mejor alternativa para Guanajuato.

No, Vicente, la gente votó por ti, te quieren a ti como gobernador, no a mí... Además quiero terminar bien en León y dedicarme a la familia.

Illegal y todo, la propuesta fue aceptada por Medina Plascencia, quien fue gobernador interino en Guanajuato. La historia negra de Guanajuato está presente seis años después,

²⁶ "La historia Negra de Guanajuato", Semanario Bucareli del periódico *El Universal*, 17 de agosto de 1997, pp.4-5.

²⁷ *El Universal*, 11 de agosto de 1997, p.22.

cuando otra vez, por recomendaciones de Vicente Fox, Carlos Medina Plascencia ocupa un puesto de relevancia.²⁸

Los legisladores priistas de Guanajuato, Carlos Chaurend Arzae y Jesús Padilla, sostienen que Vicente Fox no ganó, pero que de Los Pinos y de la Secretaría de Gobernación salió la orden para aceptar la concertación y que si no se respetaba les enviarían al Ejército.

Por su parte, el senador panista, Alfredo Ling Altamirano, señaló que quedó Medina porque Ramón Aguirre aceptaba renunciar si el interino no era alguno de sus adversarios.²⁹

Carlos Medina Plascencia sostiene que Fox le pidió que asumiera la gubernatura porque no aceptaba que alguien que no fuera panista fuera el gobernador. Medina recuerda que Carlos Salinas de Gortari le decía después que era la decisión más difícil que había tomado.³⁰

Para el investigador Héctor Zamitiz.³¹

Las elecciones del 18 de agosto de 1991 celebradas en el estado de Guanajuato, donde se eligieron diputados federales, diputados locales, senador y gobernador, deben, por su momento histórico, ser analizadas en el contexto de la elección federal; creemos, sin embargo, que su complejidad no podría ser entendida si no son resumidas en su dimensión local y regional.

La extraordinaria dinámica política del proceso electoral de Guanajuato —iniciada por los candidatos del PRD y del PAN— se enriquece con la aprobación de un nuevo Código Electoral para el estado (el cuarto en trece años), así como las nuevas demarcaciones distritales, ampliando a 18 los 13 distritos electorales locales.

Las contradicciones y ambigüedades de la Comisión Estatal Electoral y del Tribunal Estatal Electoral debidas al difícil manejo del registro de los candidatos, plantearon un panorama de un proceso electoral con órganos electorales débiles en su función arbitral.

El registro de los tres candidatos de mayor fuerza con grandes irregularidades (carta de nacionalidad mexicana, ausencia de acta de nacimiento en el estado e insuficiencia de credencial de elector) desplazó a la legalidad del proceso al terreno natural de estrategia política. Los partidos políticos y sus candidatos se convirtieron en los protagonistas centrales, trasladando los marcos de la contienda a un terreno marcado por movimientos y maniobras propias de una entidad competida y con condiciones de transición política y alternancia en el poder.

²⁸ *Idem.*

²⁹ *El Financiero*, 12 de agosto de 1997, p.59

³⁰ Rionda, Luis Miguel, "La democracia inducida, el cambio político y la lucha partidista en Guanajuato", en *Antropología Política*, Héctor Tejeda, Coordinador, 1996, INAH/Plaza y Valdés, pp.189-211. Esta versión ha sido confirmada al menos por dos prominentes actores de los hechos: Luis H. Álvarez, durante su participación en el Seminario Changing Political Traditions in Mexico, en la Universidad de Tulane, 13 y 14 de septiembre de 1993 —que el autor testimonió—, y el primer secretario de gobierno de Carlos Medina, el priista Salvador Díaz, quien lo ha explicado públicamente en varias ocasiones.

³¹ Guanajuato 1991: *La transición democrática y la lucha política entre el gradualismo y el pragmatismo partidista*, en *Revista Estudios Políticos FCPYS/UNAM*, núm. 8, octubre-diciembre de 1991, pp.205-207.

El PRI se opuso inicialmente al registro del candidato del PRD, pero dejó que el candidato del PAN encabezara la protesta. El PAN exigiría legalidad hasta que fue desmascarado (por el candidato del PRD), porque su candidato no cumplía con la ley. El PRI también cuestionado, se vio obligado a esperar una fragmentación opositora que a la postre no le beneficiaría mayormente. ¿Al obtener finalmente su registro el candidato del PRD, la dinámica política en el futuro restaría más votos al PAN o le afectaría? El efecto se traduciría en votos o en el impacto a nivel de la opinión pública por las estrategias de la lucha política?³²

La situación dio paso a dos procesos electorales: el que se llevó a cabo en la localidad y el obligado redimensionamiento del mismo a nivel nacional. En razón lógica, los impugnados, controvertidos, calificados y descalificados registros, dieron paso a una dinámica que posteriormente llevó a los partidos al terreno pleno de la estrategia política. El candidato del PRD no seguiría como candidato sin registro. El PAN profundizaría su objetivo de “ir por Guanajuato”, tomando como bastión la ciudad de León, usando para ello todos los recursos de resistencia civil, violentando el ambiente, pero sin cerrarle la puerta al apoyo que le brindaron los “compromisos estratégicos” del candidato del PRD.

Todo lo anterior se comprende mejor si observamos:

- a) el acuerdo entre el PAN y el PRD para la defensa del voto, y
- b) la condición del PRD para firmar un acuerdo de civilidad propuesto tardíamente por el PRI; acuerdo que finalmente no fue firmado ni por el PAN ni por el PRD.

Al respecto no hay que olvidar que pese a que Fox y Muñoz Ledo no dejaron de antagonizar Fox: “Muñoz Ledo respaldado por un grupo inmerso en el PRI”; Muñoz Ledo: “Fox auténtico español es una burla para los mexicanos” dejaron claro —con sus reuniones secretas y más tarde con sus apariciones públicas— que el adversario común fue siempre Ramón Aguirre Velázquez.

Esta situación fue terreno fértil para la estrategia política asumida por el PAN. Desde que Fox manifestó su interés por impedir que se violara la voluntad ciudadana para lo cual estaba dispuesto llegar hasta la muerte, la preparación de la movilización fue tan intensa que marcó sensiblemente al proceso haciendo más tensa la etapa preelectoral. La presumible preparación del plan “Domus 91” (considerado por Muñoz Ledo como de clara estrategia panista), negado siempre por el PAN y adjudicado al PRI, y la golpiza y encarcelamiento del ex jefe de la policía de León, acusado de preparar golpeadores contra delinquentes electorales, obligó a Fox a entrevistarse un día antes de las elecciones con el secretario de Gobernación.

Jornada electoral. El constante eje estrategia política-legalidad electoral nunca dejó de permear el proceso. Las cifras electorales precedentes a la jornada comicial, dadas a conocer en los cálculos y estimaciones, exceptuando la ciudad de León, favorecieron

³² *Idem*, p.205.

siempre al PRI (40%, PRI; 22%, PAN y 5%, PRD). Sin embargo, debe subrayarse que en todas las encuestas levantadas, el porcentaje de indecisos se situó entre 27 y 31%.³³

A pesar del uso estratégico de las encuestas (por cierto, Ramón Aguirre en una entrevista reconoció la poca confiabilidad de las mismas, ya que solamente representaban el ánimo de los posibles electores en un momento determinado), [*Excelsior*, 2 de agosto de 1991, p. 26)], creemos que el número constante de indecisos planteó siempre una incógnita para predecir los resultados. Lo cierto es que el relativamente alto nivel de votación (75 a 85% aproximadamente) rebasó las estimaciones hechas por los partidos (350 000 votos para el PAN, en voz de su candidato a gobernador, [*Excelsior*, 11 de agosto de 1991]) y 450 000 votos para el PRI, en voz de Jesús Pérez Piñón, coordinador del Comité Ejecutivo Nacional), [*La Jornada*, 12 de agosto de 1991, p.6].

La problemática enunciada no es fácil de contestar. Lo que sí se puede decir con certeza es que si se hubiera procedido conforme a la ley, las condiciones de la contienda hubieran modificado totalmente el curso de los acontecimientos, por supuesto, con la salida de sus principales protagonistas.

Independientemente de los muchos significados que pudiera haber al respecto:

- a) Fue una negociación de cúpulas al más alto nivel;
- b) Se quiere golpear a Cárdenas y a la línea dura del PRD;
- c) Se quiere fraccionar el voto opositor y perjudicar a Fox, para facilitarle el camino al PRI;
- d) Se quiso evitar un enfrentamiento violento en el estado;
- e) Se hizo para evitar un escándalo en la prensa internacional;
- f) Fue para legitimar la elección y quitarle el halo de ilegalidad que arrastraba.³⁴

El especialista en asuntos políticos de Guanajuato, Luis Miguel Rionda, opina que:

Es evidente que el arribo de Carlos Medina al gobierno estatal fue fruto de una negociación de alto nivel donde los actores principales fueron el presidente de la república, Fernando Gutiérrez Barrios y Diego Fernández de Ceballos. Poco o nada tuvieron que ver Vicente Fox o el mismo Carlos Medina. También fue secreto a voces que el interinato sería largo: por lo menos hasta que terminase el sexenio de Carlos Salinas. Esta aparente concesión al panismo puede interpretarse, si se analiza con cuidado, como una medida con objetivos ocultos de largo plazo. Se trataba de favorecer a una fracción interna del panismo local, más moderada, segregando a la que había demostrado más agresividad. De esta forma se introducía una manzana de la discordia entre los panistas que obstaculizaría el regreso de Fox como candidato a la gubernatura, y que además inscribiría automáticamente en la carrera por la nominación presidencial panista a un precandidato bastante aceptable para el salinismo. El acuerdo secreto contenía, seguramente, un elemento adicional: no convocar a elecciones antes de 1994. Guanajuato no debería significar de nuevo un problema para el salinismo. Además es

³³ *Idem*, p.206.

³⁴ *Idem*, p.207.

posible que se haya incluido un veto presidencial a la candidatura de Fox a las siguientes elecciones estatales.³⁵

En otro artículo³⁶ este autor cuestiona sobre el pretendido triunfo panista en 1991 en Guanajuato: a) el voto priista mostró una sensible recuperación a nivel nacional, y es poco factible, que en esta entidad la situación tendiese a lo contrario; b) en opinión de muchos perredistas locales, Muñoz Ledo se apresuró a “levantarle el brazo” a Fox por simple conveniencia política partidista, pero careciendo aún de los primeros resultados de su propio centro de cómputo; c) las actas de escrutinio tanto del PAN como del PRI nunca fueron exhibidas públicamente, aunque ambos partidos prometieron hacerlo, y d) varios priistas entrevistados informalmente por el autor no aceptan la versión del fraude masivo y sólo reconocen que los operativos de compromiso del voto y acarreo de votantes fueron la clave para la amplitud de la victoria de Aguirre —muy costosa, por demás—. Sin embargo, la movilización panista llevó el caso guanajuatense más allá de la simple limpieza electoral y lo colocó entre los asuntos políticos que interferían con una prioridad nacional, como era la negociación para el TLC.

La solución salomónica que impulsó el gobierno federal consistió en los siguientes acuerdos y concesiones hacia el CEN panista negociaciones políticas que a partir de entonces serían conocidas como las “concertaciones”: 1) renuncia del candidato priista ganador; 2) no se anularían las elecciones ni se convocaría a otras nuevas; 3) Vicente Fox, el candidato panista, quedaba fuera de las posibilidades de acceder la gubernatura; 4) nombramiento inmediato de un gobernador interino de entre las filas del PAN, que fuese aceptable para el gobierno federal la propuesta panista: Carlos Medina Plascencia, presidente municipal de León—; 5) este gobernador sería acompañado por un secretario de gobierno de origen priista —la propuesta del gobierno federal: Salvador Rocha Díaz, ministro de la suprema corte—; y 6) el acuerdo más reservado de todos: el interinato duraría al menos los tres años que le restaban a la administración de Carlos Salinas de Gortari, que saldría en 1994, y no se convocaría a elecciones extraordinarias antes de este término.³⁷

El arribo de un militante opositor a la gubernatura estatal era una posibilidad que ni siquiera habían imaginado los miembros de la clase política priista tradicional. La campaña de Ramón Aguirre había sido triunfalista en las formas y aplastante en los medios. Los funcionarios públicos del gobierno estatal, con Rafael Corrales Ayala a la cabeza, no estaban preparados para afrontar la necesidad de entregar la administración a rivales políticos. Esto se puso en evidencia con el aparente desorden y apresuramiento con que reaccionó el gobierno saliente, que sólo contó con 25 días para poner en algún orden y entregar aceptablemente sus responsabilidades a los que les sucederían.

En el nivel local, el arribo de Carlos Medina Plascencia a la gubernatura interina despertó dos reacciones encontradas: por un lado, una gran parte de la clase política local,

³⁵ Rionda, *La democracia...*, op.cit., p.211.

³⁶ Rionda, Luis Miguel, “Guanajuato, el aprendizaje de la democracia y la difícil vivencia de un gobierno dividido”, en *Revista Frontera Norte*, núm. 16. Vol. 8. julio-diciembre 1996, pp.37-56.

³⁷ *Idem*, p.47.

tanto oficial como de oposición, sintió lastimada su dignidad y pisoteada la soberanía estatal, por el otro; la mayor parte de los panistas aceptaron la “solución Guanajuato” como un restablecimiento parcial de la legalidad luego de un despojo —una “marranada”, como la calificó Vicente Fox— una “restitución parcial del daño” —como la calificó Diego Fernández de Ceballos— que tampoco era completamente satisfactoria, pero que resarcía la lucha cívica de la militancia panista. Entre los guanajuatenses molestos por esta solución salomónica se contaron los foxistas más recalcitrantes, quienes debieron ser tranquilizados por el propio Vicente Fox tanto en mítines como en lo personal. La molestia panista local pasó al poco tiempo, y la mayor parte aceptó apoyar al interinato como vía para reconquistar la gubernatura en las prometidas elecciones extraordinarias. Los priistas, por su parte, se sintieron despojados de una victoria legítima y esto condujo a que los espacios de poder controlados por el viejo partido oficial —Congreso y Secretaría de Gobierno— se constituyesen en enclaves que acotaron las posibilidades reales de desempeño de la nueva administración.

El gobierno interino se trazó como primer objetivo la búsqueda de las condiciones idóneas para la celebración de elecciones extraordinarias confiables y transparentes. Esto hizo pensar en un principio que esa administración duraría en el poder el tiempo estrictamente necesario para concretar la reforma política —un año, dos tal vez—. Sin embargo, de inmediato se evidenció que el gobierno interino tenía planes de largo plazo que contradecían la pretendida brevedad de esta administración. En el primer año y medio su gobierno no dio ningún paso concreto hacia las elecciones confiables, fuera del convenio con el IFE, firmado en marzo de 1992, para apoyar la fotoredencialización, y un acuerdo con el Poder Legislativo local, en noviembre de ese año, para iniciar un proceso de reforma política, que tuvo que esperar hasta marzo de 1993.³⁸

En el discurso, el equipo medinista afirmaba no saber el término temporal de su responsabilidad —“es decisión del Congreso”, decían—; en la práctica, se comenzaron a plantear ambiciosos proyectos de desarrollo económico y social, impensables para una administración que se conoce efímera. En los corrillos políticos se sabía bien que el presidente Salinas había vetado la posibilidad de que Fox accediese al poder, por lo que el interinato debería durar al menos el resto de su sexenio. Por su parte, Carlos Medina no exhibía prisa alguna por echar a andar los trabajos de la reforma política. Tardó 14 meses en llegar a un acuerdo general con el Congreso local y tres más en establecer una Comisión para la Reforma Política —Corpeg—. Mientras tanto, su administración emprendía proyectos de desarrollo muy importantes, como el Fider (Fideicomiso de Desarrollo Rural), la atracción de una planta de la General Motors, el proyecto Eco Azul, el proyecto Uso Nuevo Horizonte, el proyecto Guanajuato Siglo XXI, el apoyo al comercio exterior con la Cofoco, etcétera.

Desde un principio se evidenció una carencia de cuadros en el equipo medinista, que no echó mano del equipo humano que había formado Fox. Algunos de los asesores técnicos foxistas no fueron invitados o no quisieron formar parte del equipo medinista, como fue el caso de Leticia Calzada, quien fue responsable de coordinar la elaboración del plan de gobierno que Fox presentó pocos días antes de las elecciones. Carlos Medina dio prioridad

³⁸ *Idem*, p.48.

en su equipo a sus colaboradores en el gobierno municipal de León o a antiguos empleados suyos en la empresa familiar —Suelas Medina Torres—, como Javier Cordero, su coordinador de asesores, y Alfredo Anda Páez, coordinador de Comunicación Social.

Para muchos analistas locales fue evidente que Medina se hizo cargo del gobierno estatal sin contar con un proyecto claro ni con un equipo humano de la envergadura de esta nueva responsabilidad. De su equipo de trabajo de mediano y alto nivel, sólo cuatro funcionarios tuvieron alguna relevancia en la política nacional panista. El resto estaba integrado por funcionarios heredados de la anterior administración, ciudadanos apartidistas, empresarios y algunos priistas.

El segundo de los grandes compromisos adquiridos por Carlos Medina fue la investigación y el combate a la corrupción, particularmente de la administración de Rafael Corrales Ayala. Este tópico sirvió durante los dos primeros años de gobierno para distraer la atención pública de la incómoda cuestión del retraso de la convocatoria a elecciones extraordinarias, tardanza de la que se culpaban mutuamente el Legislativo y el Ejecutivo. La persecución de la corrupción corralista produjo fuertes enfrentamientos partidistas, aunque finalmente ningún funcionario fue encarcelado durante su administración, a pesar de que se emitió una decena de órdenes de aprehensión. En los corrillos políticos se comentó que la Secretaría de Gobernación intervino para parar el proceso.

La novedad más importante de la nueva administración estatal descansaba en el hecho de que el PAN arribaba al Poder Ejecutivo con fuertes acotaciones a su capacidad real de acción, en particular por su convivencia forzada con un Poder Legislativo que estaba controlado por una mayoría priista. De los 30 diputados del Congreso local, 20 eran priistas, seis panistas y cuatro diputados del PRD, PDM, PFCRN y PPS. Además, en los primeros dos años y cuatro meses del interinato de Carlos Medina éste debió compartir —en los hechos— el Poder Ejecutivo con dos secretarios de Gobierno priistas, que debió nombrar en consenso con el gobierno federal y en cumplimiento de los acuerdos secretos mencionados antes.³⁹

Esta circunstancia fue inédita en el país. Nunca antes un Poder Ejecutivo estatal había tenido necesidad de convivir con un Legislativo controlado por un partido opositor. El gobierno estatal panista iniciaba su experiencia en un entorno político que en ocasiones se mostró hostil a sus iniciativas, y que obligó al gobernador a conciliar y negociar con un Legislativo crítico y vigilante.

Por primera vez en la historia de Guanajuato, el Congreso se construyó en un espacio activo donde se discutían acaloradamente los pormenores del desempeño del interinato. Las posturas de los diputados priistas variaron desde el criticismo ácido y sistemático hasta la actitud negociadora del líder de la mayoría, Carlos Chaurand. Por su parte, los diputados panistas asumieron una actitud agresiva del gobernador y no dejaron escapar oportunidad de señalar las fallas del secretario de gobierno priista y de los alcaldes de ese mismo partido.

El Poder Legislativo cobró un protagonismo desconocido hasta entonces. Súbitamente, los medios de comunicación descubrieron que ahora sí la Cámara era generadora de noticias. Muchas de las sesiones del pleno fueron televisadas y radiadas debido al interés

³⁹ *Idem*, p.49.

que despertaban entre un buen sector de la sociedad. Los pleitos entre los diputados fueron comidilla ordinaria de las columnas y las charlas de café.

El interinato panista tuvo un efecto inmediato sobre el entorno político local, consistente en la apertura de los temas políticos a la discusión abierta y sin ambages. Los medios dejaron de ser controlados por la oficina de Comunicación Social del Ejecutivo —por medio de “chayotes”, compra de publicidad, gacetillas, comilonas, etc.— y súbitamente se vieron en la libertad de criticar la figura del gobernador, hasta entonces considerada intocable —criticada sólo bajo el riesgo de verse condenado al ostracismo o al despido—.

El autoritarismo de las administraciones priistas impedía que muchos temas fueran abordados abierta y públicamente. El ejercicio de la política padecía una recia desacreditación social y la cultura política local era en buena medida ajena a la dialéctica y la competencia entre los contrarios. El gobernador se encargaba de dirimir los diferendos o de nulificarlos de alguna manera. La mayor parte de la prensa asumía el seguimiento de la política como un ejercicio del chisme político y de intriga anónima. Prácticamente no existían analistas políticos serios que se aventuraran a hacer públicas sus disecciones. En los ámbitos académicos el tema estaba vedado o era ignorado, excepto cuando se trataba de resaltar la figura del gobernante en turno.

La Universidad de Guanajuato era un espacio cerrado y controlado. Hasta mayo de 1994, la UG continuó siendo una de las pocas universidades estatales sin autonomía. El nombramiento del rector era prerrogativa del gobernador, y éste no siempre la ejercía tomando en cuenta criterios académicos. La autonomía universitaria fue uno de los raros asuntos donde los poderes del estado coincidieron en opiniones. La factura de una nueva ley orgánica de la Universidad de Guanajuato, donde se otorgase la ansiada autonomía, fue dejada en manos de la comunidad universitaria, para luego ser presentada como iniciativa del Ejecutivo y ser aprobada por unanimidad por el Legislativo. La Universidad se convirtió desde entonces en un espacio de encuentros y de discusión, alejada de la “apoliticidad” en que se pretendió enjaularla.⁴⁰

Los procesos de cambio político inducido que se ensayaron en el estado de Guanajuato desde 1991, entraron desde principios de 1993 en una fase de acelerada maduración —e incluso crisis— y comenzaron a evidenciar los límites de esa convivencia forzada.

El Ejecutivo panista debió echar mano del máximo de su capacidad negociadora para poder llevar adelante varios de sus proyectos de gobierno. La necesidad de legislar sobre asuntos tan urgentes como la regularización de la tenencia de la tierra, la salud, la educación, el tránsito y transporte, la reforma política, etc., llevaron a emprender un amplio trabajo de acercamiento y negociación con la mayoría priista del Congreso local. Por vez primera en la historia reciente del estado, el Legislativo aseguró una independencia real del Ejecutivo y se erigió en interlocutor calificado de éste. Su trabajo legislativo autónomo también fue relevante, y lo condujo en ocasiones a la necesidad de negociar con el gobernador, que en no pocas veces contempló la posibilidad de hacer uso de su derecho de veto.

⁴⁰ *Idem.* p.50.

Carlos Medina debió convivir durante los primeros 28 de sus 39 meses con un secretario ajeno a su partido. El primero fue Salvador Rocha Díaz, con quien acumuló demasiados desacuerdos. Luego fue Roberto Suárez Nieto, un caballero de la política, quien se retiró por motivos de salud. El arribo de Jorge Carpizo a la Secretaría de Gobernación fue aprovechado por Carlos Medina para verse al fin librado de este requisito dentro del acuerdo que dio origen a su interinato. Pudo nombrar entonces a un personaje cercano a su grupo e ideología política, Arturo Camarena, ex secretario particular del procurador estatal y ex director de la policía judicial local. Este funcionario se encargaría de coordinar las dos de las tres elecciones locales que se efectuaron bajo el gobierno medinista.

Casi todo el año de 1993 el gobierno medinista se concentró en la exploración de dificultosas posibilidades de consenso entre los partidos para lograr la ansiada reforma política. El foro fue la Comisión para la Reforma Política del Estado de Guanajuato (Corpeg), creada por acuerdo del Ejecutivo y el Legislativo y que era coordinada por el secretario de Gobierno. A pesar de los recursos y voluntades invertidos en esta comisión, su cuestionable existencia como un órgano paralelo y sin mayores atribuciones a las de una simple arena de discusión impidió su funcionamiento regular. El simple nombramiento de su coordinador general provocó los primeros desencuentros, en particular entre el PAN y el PRI. Al final fue nombrado un personaje académico propuesto por el PRD, partido que supo convertirse en ocasiones en el fiel de la balanza del pretendido bipartidismo que se vivió en el interinato.⁴¹

La Corpeg produjo muchas ideas y pocos acuerdos. Su accidentada vida terminó en la práctica cuando en febrero de 1994 el gobernador rompió el acuerdo de origen de su interinato y nombró a un secretario de Gobierno afín a su partido. El PRI, el PFCRN, el PPS y el PARM salieron de la Corpeg, y poco después fueron seguidos por el PVEM y el PT. Sólo permanecieron el PAN, el PRD y el PDM, quienes generaron una iniciativa de reforma política que fue presentada al Congreso estatal durante el mes de abril de 1994, sólo para ser acremente rechazada por la mayoría priista de la LV Legislatura.

El primer punto de desencuentro para el logro de esta reforma política fue la fecha de las elecciones extraordinarias. Al principio del interinato, sólo el PRD y el PDM promovieron que estas elecciones fuesen convocadas al mismo tiempo que las de San Luis Potosí. Sin embargo, era evidente que el acuerdo secreto de Bucareli de agosto de 1991 contenía el aplazamiento de esas elecciones hasta el término del sexenio salinista. El PRD insistió en una nueva fecha: mayo de 1993. Su diputado ante el Congreso local promovió esta iniciativa, que fue archivada de inmediato. Luego surgiría una nueva fecha, ahora sí apoyada por el PRI local: agosto de 1994, para empatarlas con la elección federal y la local para diputados. El PAN prefería diciembre de ese año, para empatarlas con las municipales. Nuevamente no se obtuvo el beneplácito del Ejecutivo Federal. La LV Legislatura vio lastimosamente terminar su periodo sin haber podido cumplir con su compromiso más importante: concretar la reforma política y convocar a elecciones extraordinarias.

El fenómeno electoral del 21 de agosto de 1994 vino a transformar de raíz las condiciones políticas imperantes en Guanajuato. La debacle panista, sólo equivalente a la

⁴¹ *Idem*, p.51.

debacle priísta observada en las elecciones municipales de diciembre de 1991, devolvió al PRI la confianza en su potencial ejecutivo ante el electorado. Tres años en el poder desgastaron más de lo previsible al PAN guanajuatense. La nueva LVI Legislatura, cuya integración fue aún más priísta que la de su predecesora —75% de sus diputados son priístas—, acogió con mejor voluntad la discusión sobre la iniciativa política de la Corpeg. En pocas semanas esta iniciativa fue reexaminada, modificada mínimamente y dictaminada favorablemente, para luego ser aprobada por unanimidad en el pleno del Congreso. No deja de llamar la atención el drástico cambio de actitud de este cuerpo legislativo. La anterior legislatura había rechazado radicalmente la misma iniciativa, ahora aprobada con tanto entusiasmo.

El gobernador y su partido debieron ceder en un aspecto importante de la reforma: la integración de la Cámara. La iniciativa Corpeg original preveía una composición paritaria de diputados de mayoría relativa y de representación proporcional. La reforma aprobada contempla una integración con base en 22 diputados de mayoría y un máximo de 14 proporcionales.

Pero lo más esperado por la ciudadanía era, sin duda, la fecha de las elecciones extraordinarias, pues las actividades económicas y políticas se veían perjudicadas por la indefinición de la duración del gobierno de Carlos Medina. En un principio la fecha consensada se fijó para el 21 de mayo de 1995. Sin embargo, el síndrome de la concertación volvió a actuar en el ánimo de los priístas locales. Éstos se dieron cuenta de que una semana después tendrían lugar las elecciones yucatecas para gobernador, en las cuales era altamente probable que participara como candidato panista alguno de los seguidores de Carlos Castillo Peraza, presidente del CEN y rival político de Fox. Empatar ambos procesos tendría la ventaja de que, en caso de una posible negociación poselectoral entre el nuevo gobierno federal y la oposición leal panista, fuese Yucatán la entidad cedida y no Guanajuato. El PRI quiso así curarse en salud y logró sacar adelante esta nueva reforma, no sin la molestia del resto de los partidos. La fecha definitiva fue el 28 de mayo de 1995.⁴²

El gobierno de Carlos Medina supo involucrar a la sociedad local en los asuntos públicos. Ése fue tal vez el mayor de sus logros, pero también fue un elemento facilitador de las duras críticas que acumuló su administración tanto de parte de sus rivales como, incluso, de sus seguidores. El excesivo culto a su personalidad y una aparente vanidad, que transparentaba su frecuente uso de los medios de comunicación, provocó una reacción contraria que se hizo evidente en dos ocasiones: las elecciones de agosto y de diciembre de 1994, cuando el PAN sufrió un fuerte castigo por parte de los electores, y en la campaña electoral extraordinaria para el proceso del 28 de mayo de 1995. En esta última ocasión el candidato Fox recibió una andanada de quejas y demandas contra la administración medinista, pero el indicador más claro fueron los resultados de la encuesta preelectoral que levantó el Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Guadalajara el 20 de abril de 1995, donde se exhibió una aplastante ventaja de Vicente Fox sobre su rival priísta —60 contra 30%—, pero que al mismo tiempo señalaba la baja calificación —6.5 sobre 10— que otorgaba la ciudadanía al gobierno de Medina (GEO, 1995).

⁴² *Idem*, p.52.

La competencia electoral a lo largo de medinismo fue apasionante y llamativa. Cuatro procesos electorales tuvieron lugar a lo largo de esos 45 meses, y mostraron un comportamiento pendular del electorado local que merece un estudio de más profundidad para comprender el ritmo y grado de desarrollo que ha consolidado la cultura política del guanajuatense.

Las elecciones del 1° de diciembre de 1991 significaron un verdadero debate para el alicaído PRI local. La pérdida de la gubernatura en medio de una negociación que marginó a los priistas del estado tuvo un efecto devastador en su ánimo y en la organización. Los panistas, por su parte, se regodeaban en las mieles de su reciente victoria y acometieron las campañas con gran ánimo y organización. El gobierno estatal panista vigiló con cercanía la limpieza del proceso y cortó de tajo las fuentes tradicionales de financiamiento oficial del PRI. El resultado fue la derrota priista en 12 de los municipios más importantes, donde habitaba 54% de la población de la entidad. En dos municipios más se instalaron juntas de administración civil por las irregularidades detectadas en los procesos, y el PRI debió conformarse con las restantes 32 municipalidades, de las que sobresalían por su importancia Irapuato y Guanajuato, la capital. La entidad se tiñó de azul: 45.1% del total de votos fue para el partido albiazul, mientras que el tricolor sólo consiguió 45.2% distribuido en municipios de menor importancia. Un auténtico empate técnico, pero que dejó en manos panistas los municipios más importantes.

El siguiente proceso fue la elección del 21 de agosto de 1994, cuando coincidieron los comicios federales para presidente de la República, senadores y diputados federales incluidos los locales para renovar el Congreso. El PAN concentró sus baterías en esta última elección, pues percibía su importancia estratégica de largo plazo y la necesidad de conquistar el Poder Legislativo para que el gobernador Medina pudiese echar adelante su propuesta de reforma electoral, deshaciéndose así de las amarras que le imponía el Congreso priista.⁴³

Sin embargo, el buen desempeño aparente del gobierno federal salinista, más el miedo a la violencia política que anunciaba el alzamiento zapatista de Chiapas, ayudaron a garantizarle al PRI uno de sus mayores triunfos en un escenario de competencia real; logró un inesperado 55.7%, contra el 30.3% del PAN y el 8.7% del PRD. Los guanajuatenses acudieron masivamente a votar y rompieron el récord nacional de participación con un 84.3% de la lista nominal. Los priistas conquistaron 12 de los 13 distritos federales y 17 de los 18 distritos locales. La aspiración panista de hacerse del Congreso se estrelló contra un inesperado muro de votos. Ni siquiera los priistas esperaban un resultado tan favorable.

Las siguientes elecciones se realizaron el 4 de diciembre de 1994, y tuvieron el objeto de renovar los 46 ayuntamientos de la entidad. A pesar de un sensible descenso en la participación electoral, que cayó al 60%, el PRI continuó mostrando una inesperada vigencia ante los electores, que le permitió hacerse de la victoria en 36 municipios donde habita el 69% de los guanajuatenses. El PAN perdió 10 de los 12 municipios donde gobernaba y sólo conquistó otros tres adicionales, donde antes gobernaba el PRI. La novedad de estas elecciones fue el arribo del pluripartidismo: el PRD ganó —por vez primera— en dos municipios del sur del estado, el PARM aprovechó las divisiones internas

⁴³ *Idem*, p.53.

del PTU en dos municipalidades que se agenció, y un candidato independiente derrotó a todos los partidos en el municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas. Sin embargo, el retroceso panista fue radical: de gobernar al 50% de los guanajuatenses descendió a gobernar al 25.1%.

Pero el péndulo electoral reaccionó con extraordinaria sensibilidad a la crisis devaluatoria del 20 de diciembre. Las campañas partidistas hacia las elecciones extraordinarias del 28 de mayo de 1995 para elegir gobernador se vieron teñidas por el color de la crisis. El candidato priista, Ignacio Vázquez Torres, que gozaba de una gran popularidad entre los campesinos, poco pudo hacer para contrarrestar con su discurso anquilosado el arrastre del aguerrido Vicente Fox. Además, un instrumento legal de avanzada, como el nuevo código electoral que impuso la ciudadanía plena de la autoridad electoral, desterró de raíz la posibilidad de que se pudiese alterar la voluntad de los votantes. El resultado fue desastroso para el PRI: sólo obtuvo 32.9% de los votos, contra 58.1% del engallado PAN (Rionda, 1996a).

Los casi cuatro años del interinato panista en Guanajuato significaron la primera experiencia de gobierno bipartidista que se ha dado en México. Las circunstancias particularísimas en que surgió esta convivencia bipartidista le dieron un carácter artificial que obstaculizó mucho la posibilidad de que la vivencia de una auténtica división de poderes pudiese haber sido aceptada con mayor naturalidad y buena disposición por parte de los actores políticos y sociales ajenos al PAN —pero sobre todo ajenos a la corriente colaboracionista de este partido, entre los que se contó Vicente Fox.⁴⁴

Esta artificialidad nos sirve de base para afirmar que en Guanajuato se experimentó una democratización inducida, que en efecto permitió que el escenario político local se abriera a una discusión libre y dinámica que contribuyó mucho a la consolidación de una naciente cultura política de la participación. No obstante, esta inducción artificiosa enrareció el ambiente demasiado tiempo y lastimó profundamente la dignidad de muchos actores y organizaciones locales, no sólo limitadas al PRI. Un sector importante del PAN —liderado por Fox— fue victimado por las concertaciones y ello le ha conducido a radicalizar su postura ante la dirigencia nacional de ese partido. También el PRI guanajuatense se mostró menos afecto a aceptar incondicionalmente las directrices del CEN, y la hostilidad de las bases priistas fue evidente en las visitas de funcionarios federales al estado.

Guanajuato ha hecho las veces de laboratorio político de México, y ahí se han puesto en práctica modelos de convivencia hasta ahora inéditos en la Nación. La competencia electoral efectiva es ya una realidad en este estado histórico, cuna de la independencia nacional. Los asuntos públicos y de política son tema de conversación cotidiana y el ejercicio de la política se ha revalorado sustancialmente, a tal punto que hoy, en la prensa local, las notas políticas han llegado a rivalizar con la sección deportiva en el interés de los lectores.

En Guanajuato se ha tejido un entramado social democratizado y crítico, que aspira a desbordar los límites de la entidad. Vicente Fox personifica una nueva clase política que

⁴⁴ *Idem.* p.54.

rebaso los límites estrechos de la partidización. Su proyecto político es inclusivo y se orienta hacia un horizonte ambicioso: la conformación de una corriente cívicosocial que permita plantear una nueva estrategia ante las elecciones presidenciales del año 2000. El PAN local resulta fácilmente rebasado por esta aspiración, y el pragmatismo foxista ya ha emprendido sus primeros pasos para diseñar un frente amplio ciudadano que obligue a los partidos a ignorar temporalmente las distancias ideológicas y a rescatar un proyecto de nación que desde hace años parece haber sido enajenado de las mayorías.⁴⁵

Intentando comprender Guanajuato durante estos periodos.

¿Qué factores permiten explicar la importancia de lo local en el ámbito estatal?⁴⁶

En el caso de Guanajuato la fuerza con que emerge la lucha por lo local ocurre, en una primera fase, como resistencia y confrontación ante un agente externo, como fue el caso de la intervención federal en los asuntos estatales en materia de elecciones y distribución o retención de recursos y competencias en distintos asuntos y momentos (podría enumerarse una larga lista con asuntos recientes y antiguos). Pero más allá se encuentra la intervención estatal y federal desproporcionada en los municipios del estado, de manera especial en el municipio de León (el más importante en población y en generación de recursos) en diversos momentos y en particular durante el periodo en que por primera vez en 60 años llega al gobierno local un presidente de un partido distinto al tradicional en todos los poderes y niveles de gobierno en México. Es el periodo municipal de Carlos Medina Plascencia (1989-1991), quien en 1991, ante la prolongada, extendida y persistente resistencia cívico-política ante los resultados electorales dados a conocer por el gobierno estatal en la elección de gobernador, se convirtió en gobernador interino por decisión federal y en una aparente resolución del Congreso local. La acción federal puede explicarse como una decisión que resolviera la crisis de gobernabilidad en el estado y diera muestras de credibilidad democrática ante el extranjero (Estados Unidos, Canadá y países de la OECD en primerísimo lugar) del proyecto neoliberal de apertura económica (y la firma del Tratado de Libre Comercio, NAFTA) del presidente de la República (Carlos Salinas de Gortari).

El proyecto de globalización desde el Ejecutivo federal, en medio de una creciente fuerza local, permitió que esta lucha por la democracia local llegara a la gubernatura del estado de Guanajuato. De no haber sido por la búsqueda de legitimidad externa e interna del régimen federal en la negociación de su propio proyecto, la experiencia no se hubiera producido. Pero también es importante señalar que la información publicada en los medios extranjeros a través de canales de información locales e internacionales sobre el caso de Guanajuato, obligaron al gobierno federal a replantear su estrategia. En particular, la publicación de un editorial del historiador mexicano Enrique Krauze en un diario de los Estados Unidos tuvo efecto en el ánimo del gobierno del país. No cabe duda que estamos inmersos en la globalización, con o sin proyecto.

Tanto en el nuevo gobernador y en su equipo, como entre la mayoría de los priistas, por distintos motivos, estuvo continuamente presente la violencia de la acción federal en contra de los intereses locales. Para los priistas esto significó una actuación esquizofrénica

⁴⁵ *Idem*, p.55.

⁴⁶ Gadsden, Carlos H. Guanajuato y la lucha por una coherente arquitectura de gobiernos, pp.39-58, en *Revista Diálogo y Debate*, núm. 4, enero-marzo, 1998.

en términos políticos, por su articulación partidaria al gobierno federal y la furiosa rebeldía local ante la decisiones tomadas por el centro.⁴⁷

¿De qué modo podría explicarse la destrucción del mobiliario del Congreso local por parte de los priistas después de la votación en que ellos eran mayoría y en la que supuestamente se eligió a un gobernador panista? El Congreso local de mayoría priista intentó a toda costa entorpecer la acción gubernativa del Ejecutivo estatal durante todo su periodo. Existen numerosos testimonios en este aspecto y el reconocimiento público del entonces líder de la cámara, Carlos Chaurand. Pero tampoco podían rebelarse abiertamente contra el control central. De hecho, los presidentes municipales priistas, junto con los doce panistas, acogieron muy favorablemente acciones conjuntas contra la intervención federal, como fue el caso del desarrollo anticonstitucional de cuasigobiernos paralelos con recursos federales en los municipios a través de la coordinadora estatal y municipal del programa Solidaridad, orquestada por el delegado federal de la Secretaría de Programación y Presupuesto, luego Sedesol. En este proceso exigieron conjuntamente la municipalización de Solidaridad al gobierno federal, liderados por el gobernador a través del Centro Estatal de Estudios Municipales (es decir, los ayuntamientos tuvieran la capacidad de decidir de manera colectiva sobre el destino de los recursos, a pesar de que ni siquiera eran informados sobre su uso y cuyos montos llegaban a ser hasta tres veces el presupuesto municipal, como fue el caso de Irapuato y León en 1991 y 1992). Sin embargo, tuvieron que disciplinarse al Comité Central de PRI en esa época y exigir en público, poco después, la disolución del Centro Estatal de Estudios Municipales, principal organismo del Ejecutivo estatal para el fortalecimiento municipal, cuando en lo individual y en lo privado desconocían su propia petición.

El gobernador sabía por experiencia propia, como alcalde en León, lo que era la intervención federal y estatal en los municipios. Veía con toda claridad que eso no podía continuar más. Además, la razón de su interinato estaba en función de garantizar una estructura transparente que no permitiera nunca más una humillante intervención federal y en materia electoral ni una decisión unilateral de una mayoría en el Congreso (quienes calificaban y validaban su propia elección como diputados). El propósito de este gobierno, que se suponía de muy corta duración, era claramente garantizar los intereses de la población como ciudadanos. La propia legitimidad de un gobierno de oposición estaba en directa relación con el fortalecimiento de la ciudadanía en materia política y no nada más de los organismos independientes que organizaran la elección. La fuerza de una reforma electoral creíble descansaba directamente en abrir a los ciudadanos no sólo la elección, poniéndola en manos ciudadanas que garantizaran claramente la imparcialidad ante los partidos, los ciudadanos y cualquier observador nacional o internacional, sino el quehacer mismo del gobierno. Claramente se vislumbraba que la fuerza de un gobierno con una tarea tan compleja debía ser el camino de apertura, de hacer público lo público. El tiempo podría ser un límite, la duración de esta oportunidad de reforma no estaba en manos de los reformadores. Había que hacer cambios hacia la apertura con velocidad y que fueran realmente importantes y estratégicos, aunque eso significaba el conflicto al tocar elementos tradicionales de poder. En términos de coherencia con la ciudadanía no había más camino

⁴⁷ *Idem*, p.49.

que fortalecer a la población a través de los ayuntamientos como las instituciones más próximas a ella. El camino sin ellos implicaba regresar al modelo tradicional priista.⁴⁸

¿Cómo trabajar con 46 municipios donde 34 alcaldes provenían del PRI y 12 del PAN? En el modelo tradicional priista, los presidentes municipales contaban poco. Ser presidente municipal o miembro del ayuntamiento o incluso funcionario municipal era un asunto político negociable entre el comité estatal del PRI, los comités municipales y las fuerzas corporativas que componen el partido. En esto poco tenían que ver los ciudadanos. Si en algún municipio algún político se salía de la conducta esperada se le congelaba y al municipio se le reducían los recursos y la obra estatal como castigo. Por ello la asignación de los recursos a los municipios era un asunto interno. El gobernador tenía poco que ver con los municipios si no era para fortalecer su propio gobierno con la construcción de obra que otorgaba a las ciudades como dádiva personal. La discrecionalidad en la asignación de recursos era un asunto grave en el modelo tradicional. La obra pública que pudiera verse era la tarea fundamental de un gobierno estatal. El perfil de un buen presidente municipal debía ser de alguien capaz de ganarse el favor del gobernador o cuando menos de los funcionarios estatales y, por supuesto, estar bien relacionado con el Comité Estatal.

En el ámbito nacional, las cosas funcionaban de modo parecido. El modelo era coherente. La discrecionalidad en el reparto de recursos a los estados y la obra pública de impacto era la tarea del Ejecutivo y de su gabinete. De otra manera no puede explicarse por qué Guanajuato, ocupando el lugar 28, de 32 entidades federativas, en escolaridad, ocupe entre 1990 y 1994 el lugar número 31 en inversión federal por habitante en materia de educación. Obviamente, entre 1990 y 1994 poco podrían obtener los políticos federales invirtiendo recursos públicos en educación en un estado como éste. En este punto existe una abundante literatura.

Cuando al gobierno del estado llega un gobernador ajeno a este sistema, proveniente de un partido de oposición, y esto sucede con tal velocidad que no hay manera de arreglos intermedios dentro del sistema, ocurre un vacío de control. El Comité Estatal priista ya no tiene ningún poder sobre los alcaldes en funciones. De repente los funcionarios estatales de nivel intermedio deben repartir recursos entre municipios sin criterio definido y los presidentes municipales, sobre todo los formados en el modelo tradicional, acuden al gobernador y a los miembros del gabinete a solicitar recursos. La demanda de los mencionados recursos al gobernador por parte de los alcaldes, que mayoritariamente provenían de un origen partidario distinto, se convierte en un asunto políticamente delicado. Cualquier deferencia a los municipios panistas se podía interpretar como parcialidad. Sin embargo, los alcaldes priistas suponen que les serán negados los recursos que necesitan, lo que afectaría seriamente no sólo a sus municipios, sino a ellos mismos en su propia carrera política. Se trata de un asunto de sobrevivencia.

En este estado de cosas la lógica de la apertura cobró una enorme fuerza. El Centro Estatal de Estudios Municipales (CEEM), institución estatal organizada por la Secretaría de Gobernación federal para el monitoreo político de los municipios, es reorganizada por el Ejecutivo para revisar qué debía hacerse en los municipios. La coordinación de asesores del gobernador solicita a todos los alcaldes sugerencias para un gobierno equitativo. Todos los

⁴⁸ *Idem.*

alcaldes son convocados por el CEEM (después será Centro Estatal para el Desarrollo Municipal, CEDM) a una reunión mensual, todos los primeros miércoles de mes, a una hora en que todos puedan asistir.⁴⁹

A esa reunión asiste el gobernador con todo su gabinete ampliado, y en un acomodo simulando una gran mesa rectangular, quedan de frente todos estos actores para analizar mes a mes los asuntos pertinentes frente a la prensa y la televisión. Cualquiera podía tocar el tema de interés general que solicitaba y el gobernador, que coordinaba la sesión, pasaba frente a todos los asuntos a los respectivos secretarios para su satisfactoria respuesta a juicio de la concurrencia. Así se creó un instrumento de políticas públicas de extraordinaria fluidez. En las 54 sesiones conjuntas que se celebraron durante cuatro años (que duraban dos horas en promedio), se diseñó en conjunto una fórmula de reparto de recursos equitativa, consensada y transparente.

El gobierno del estado distribuyó el 89% de los recursos de obra entre todos los municipios basándose en esa fórmula y en un proceso de planeación municipal con consejos de participación ciudadana (COPLADEM) reformados que aseguraran la equitativa participación geográfica de la población al menos en un 51%, dejando el resto a grupos temáticos organizados. En estas reuniones se convinieron multitud de reformas; por ejemplo, la municipalización del programa federal de Solidaridad, la creación de contralorías municipales con recursos estatales para garantizar la transparencia en el manejo de recursos municipales, el programa FIDE. Este programa repartió recursos entre aproximadamente 5000 comunidades rurales, organizadas en polos de desarrollo a través de un fideicomiso que se abrió en cada municipio, que para operar requería la elección democrática de consejos por comunidad para decidir colegiadamente el destino y vigilancia de los recursos. La presidencia municipal participaba en todos los consejos rural, pero sólo con un voto de seis, poniendo una parte de recursos igual a la del estado, igual que los ciudadanos. El gobierno del estado participaba a través de un organismo profesional de apoyo rural independiente (Desarrollo Rural de Guanajuato, A.C.) con otro voto. Todo esto se monitoreaba en las reuniones mensuales.

Al concluir las reuniones se habría algo que se conocía como *el tianguis de secretarios*. Dentro de un gran salón, todos y cada uno de los secretarios y sus asistentes colocaba una o varias mesas de atención. Como los alcaldes asistían con algunos funcionarios y regidores, una vez al mes, durante dos horas, podían entrevistarse con cualquier funcionario estatal y resolver de manera inmediata asuntos que en el modelo antiguo hubiera llevado días enteros de salas de espera y control burocrático. Se intentó llevar un registro para el seguimiento de asuntos. Fue demasiado complicado e inútil. El sistema mismo generó su propio control: si algún asunto no se atendía en el plazo y forma acordados en la siguiente reunión de alcaldes, el tema se hacía público y el gobernador pedía al secretario en cuestión que diera una explicación suficiente. Largo sería describir todas las políticas que se pudieron poner en práctica junto con los municipios. Para conocer

⁴⁹ *Idem.*

más sobre algunas de estas experiencias pueden consultarse investigaciones que se han hecho al respecto.⁵⁰

Una vez que se realizaron las elecciones federales de 1994, y cuando estaba en preparación el plan del gobierno federal 1995-2000, en la búsqueda de una coherente arquitectura de gobiernos, el gobierno de Guanajuato lanzó una convocatoria para celebrar un foro nacional hacia "un auténtico federalismo". En dos meses logró, en un extraordinario esfuerzo de negociación, que se sumaran como convocantes de este foro cuatro gobiernos panistas y cinco priistas, así como una asociación de municipios y dos universidades estatales, tres centros académicos españoles y uno estadounidense, además de una asociación civil. Se reunieron 37 ponentes, entre secretarios federales, líderes del Senado y del Congreso federal, académicos reconocidos, alcaldes de distintos partidos y los nueve gobernadores convocantes.

La fuerza de la argumentación de la coherencia institucional en un asunto de fortalecimiento estatal y municipal, presentado de una manera inteligente y de mucho poder en los planos nacional e internacional, resucitó un tema muerto desde hacía 100 años, que produjo guerras y separaciones territoriales. Esto forzó a que se sumara el gobierno federal, siendo también convocante la Secretaría de Gobernación e inaugurando el congreso el nuevo presidente de la República, Ernesto Zedillo. El tema clave del federalismo debió ser incluido en el plan del gobierno nacional. El dilema para la federación era claro: o se sumaba o se enfrentaba con lo que ya podía considerarse un movimiento social, y en todo momento se le abrió el espacio político del juego por ganar. Desde 1995 hasta la fecha el gobierno de Guanajuato ha logrado extraerle a la federación una cantidad importante de recursos y convenios, no sin una lucha difícil. Es comprensible la dificultad del federalismo para el gobierno federal.

Desde 1995, en el segundo periodo panista, las reuniones de alcaldes se sustituyeron por reuniones regionales con una estructura parecida a las anteriores. Ahora convocan los alcaldes organizados por regiones y la Coordinación para el Desarrollo Regional del Gobierno del Estado (que suplió al Centro Estatal para el Desarrollo Municipal, sumando a otras estructuras estatales). En Guanajuato, todos los municipios del estado reciben más recursos que cualquier otro municipio de su tamaño en México, y casi todos han incrementado su propia captación de recursos al menos al doble en pesos constantes. Pero también, como en ningún otro estado del país, en el uso y destino de esos recursos debe participar activamente la propia ciudadanía. Esto se llama fortalecimiento municipal.

Al entrar el nuevo gobierno se diseñó un programa de municipalización que implicó el desarrollo de instrumentos de valuación de la actuación municipal en términos de gobernabilidad en 24 indicadores de tres áreas básicas: inclusión y participación de la ciudadanía en los asuntos de gobierno, honestidad y transparencia estructural en el manejo de recursos, y eficiencia y capacidad administrativa, donde se establecieron mecanismos comparativos entre todos los municipios para precisar el más alto desempeño con base en

⁵⁰ *Idem.*

mediciones suficientemente objetivas, así como los niveles mínimos aceptables en cada uno de los temas de gobernabilidad.

Se ejecutó el programa y se obtuvieron los resultados que se cotejaron con una investigación sobre los asuntos municipalizables, tanto por el lado de los 46 municipios como en 22 dependencias estatales. Así se localizaron más de 100 responsabilidades y recursos del gobierno estatal susceptibles de ser transferidos a los municipios, eligiendo 27 en una primera fase en función de un programa de desarrollo conjunto entre el estado y cada municipio. Este programa lo firmaron, en una ceremonia pública en cada municipio, en diciembre de 1995, el gobernador y el presidente municipal para comprometerse ambas partes con el fortalecimiento de la estructura administrativa y con la participación ciudadana como condición para la municipalización.⁵¹

Entre otras muchas cosas, el gobierno estatal logró la federalización de la administración educativa y municipalizó las unidades de control. En los municipios se están abriendo centros de desarrollo económico para potencializar las operaciones productivas y comerciales, a la vez que el gobierno estatal cuenta con unidades muy poderosas de negociación, comercialización y promoción internacionales: COFOCE, con oficinas en Nueva York, Chicago y Dallas, y en Brasil y Europa en el corto plazo; además, las instituciones que conforman la Coordinación para el Desarrollo Económico, así como más de 50 casas de Guanajuato en los Estados Unidos, que funcionan como unidades de apoyo entre los guanajuatenses residentes para efectos culturales y de negocios. Todas estas condiciones, entre otras muchas, han logrado que el desempleo se reduzca a niveles inferiores al del promedio nacional, con el consecuente incremento en el mercado interno. Hasta el Festival Internacional Cervantino se municipalizó en el programa cultural: Cervantes en todas partes.

Finalmente, en 1997 hubo nuevas elecciones de alcaldes. El gobierno estatal organizó un programa de entrenamiento para los nuevos presidentes municipales que consistió en sesiones temáticas de encierro, luego en la visita a sitios con experiencias exitosas de administración municipal en México en municipios proporcionalmente correspondientes. Como cierre, durante 15 días, los 46 alcaldes se distribuyeron para conocer, en grupos distintos, experiencias exitosas en Centro y Sudamérica, Estados Unidos, Canadá y Europa, conducidos por instituciones académicas nacionales y funcionarios estatales.

En Guanajuato no sólo hubo una transición partidaria. Hubo un cambio de modelo de gobierno. Fue un proceso de lucha intenso y la ciudadanía ha ganado mucho con ello. Ciertamente no se puede hablar aquí de democracia por *default* como califica Laurence Whitehead a las experiencias democráticas latinoamericanas, aunque todavía es necesario que transcurra más tiempo, como prueba del ácido. En el nuevo modelo de gobierno estatal el papel de los municipios ha sido central. Cada parte ha tomado una nueva y relativamente coherente arquitectura. Los municipios como transparencias de ciudadanía en proceso de modernidad. El gobierno estatal hizo las veces de promotor y tejedor de coherencia. Pero, ¿quién ha cambiado a quién? Aunque la acción del gobierno estatal ha sido decisiva, el primer impulso

⁵¹ *Idem.*

llegó de la lucha municipal y ésta a su vez de la lucha ciudadana por la democracia, los derechos y las responsabilidades. Democracia de ida y vuelta, diría yo. Los nuevos paradigmas institucionales están cambiando el conjunto y con ello la identidad. En términos de Giddens "con la reflexibilidad institucional se da la reflexibilidad del propio sujeto [...] Como resultado de la interacción de lo local con lo individual se produce la transformación de la intimidad", "el individuo recibe el impacto reflexivo de las instituciones, pero a su vez, las decisiones personales también tienen repercusiones a nivel global.

Todavía falta mucho por hacer en todos los niveles... el reto federal es todavía asignatura pendiente. El esfuerzo está puesto en luchar por una coherente arquitectura de instituciones.⁵²

Finalmente para el politólogo Jaime González:⁵³ "Medina Plascencia trató de 'refundar' la vinculación entre el estado y los municipios. Para ello, el gobernador recuperó lo que quizás representó la más importante estrategia política y de ejercicio organizacional. Estrategia con una visión de lo 'público' muy influenciada por la perspectiva empresarial para la cual el éxito y la eficiencia de gobierno pueden lograrse mediante la introducción de enfoques y sistemas de organización que han mostrado su eficacia en el ámbito de las grandes corporaciones privadas.

Para concluir, a pesar de que en la gestión de Medina Plascencia se alcanzaron logros indudables en la descentración, la apertura de cauces para la participación, la eficiencia administrativa y otros aspectos de la administración municipal, la participación ciudadana no pudo convertirse en un activo político que lograra constituir a la población en protagonista principal de las políticas de gobierno.

La capacidad de los grupos y fuerzas para elaborar colectivamente las necesidades y tornarlas en demandas frente al poder, se enmarcó en dinámicas sociales y políticas que parecen haber sido ignoradas por el gobierno panista. Para éste, la participación ciudadana "posible", será aquella que se enmarque en las estrategias políticas y prioridades definidas por el poder; encauce sus demandas por los canales institucionales previstos y, finalmente, participe en la resolución de la misma por la vía del esfuerzo propio y la menor injerencia posible de los recursos del estado y el municipio.

Desde un punto de vista más general, el presidente del Centro Patronal de León, Óscar Garza, señaló (en febrero de 1995) que si se pudiera establecer un balance de lo que ha sido Acción Nacional como partido gobernante, la respuesta no podría ser un "bien" o un "mal". Simple y sencillamente —dice— hay claros avances en algunas áreas y fuertes rezagos en otras. El gobernador Medina impulsó el desarrollo económico regional y empresarial.⁵⁴

Según él, Medina enfrentó los mismos problemas que la administración priísta anterior, sólo que con una actitud más abierta para resolverlos. En cuanto al desarrollo económico, indica, atrajo importantes inversiones, "como haber dado término a la instalación de la empresa General Motors, y ha habido continuidad en proyectos importantes, como el del corredor industrial Celaya-Salamanca-Irapuato. Además, se ha

⁵² *Idem.*

⁵³ Evaluación del PAN, IMEP, 1995, pp. 123-125.

⁵⁴ *Idem.*, pp. 123-124.

impulsado fuertemente al sector del cuero y del calzado, que en conjunto ocupa el 50 por ciento de la actividad económica estatal". Otro es el avance en el proceso de la descentralización, lo que dio lugar a que 17 de los 46 municipios pudieran manejar su propio impuesto predial.

Otro logro, y quizás el más importante, fue la reforma electoral que permitió por primera vez la realización de unas elecciones organizadas por un organismo ciudadano, autónomo de las instancias gubernamentales, transparentes y creíbles. Como uno de los fuertes rezagos, señaló el problema de la impartición de justicia.

Ahora bien, al igual que sucedió en Baja California donde el PAN mantuvo la gubernatura, en Guanajuato Medina Plascencia se anotó un triunfo cuando Vicente Fox ganó las elecciones bajo las siglas del PAN. Una vez más, los electores evaluaron positivamente la experiencia.⁵⁵

⁵⁵ *Idem*, p. 125.

D) Jalisco

El triunfo del PAN en Jalisco se debe a que contribuyeron para motivar el cambio en las preferencias del electorado jalisciense. En términos generales, éstos pueden ser clasificados en económicos, políticos e históricos.⁵⁶

Dentro de los factores históricos se encuentran, por una lado, el historial epopéyico de rebeldía y resistencia de la comunidad jalisciense contra los poderes autoritarios. Por el otro, la añeja presencia y la experiencia del PAN en la vida política de la entidad, ya que desde el 5 de diciembre de 1946 este partido participa en las elecciones locales. Debido a esta presencia y a la lucha persistente y tenaz, los panistas fueron sistemáticamente avanzando en materia electoral y ocupando los vacíos políticos que el partido oficial ya no pudo llenar, transformándose con esto de oposición leal a partido en el poder. Un ejemplo de tal avance lo constituyen las elecciones de 1988, en donde la votación para el PAN fue alta, alcanzando 30.7% de la votación presidencial y ganando 7 de las 8 diputaciones federales de la zona metropolitana de Guadalajara. Para las elecciones de 1991, la votación de Acción Nacional se mantuvo alta aunque fue menor a la de 1988, logrando alcanzar 23.7% del voto. En las elecciones federales de agosto de 1994, el PAN logró 40.7% del voto tan sólo tres puntos porcentuales menos que el otorgado al Partido Revolucionario Institucional.

El otro factor que influyó en el cambio en Jalisco fue la cuestión política administrativa prevaleciente previa a la elección. Dentro de esta cuestión se encuentra la división de la élite política regional, las explosiones del drenaje del 22 de abril de 1992, los problemas de corrupción y nepotismo de los gobiernos de Guillermo Cosío Vidaurri y Carlos Rivera Aceves, el incremento en el índice de delincuencia y de la inseguridad pública, el asesinato del cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo y los triunfos del PAN en otros estados de la república, entre otros.⁵⁷

La división de la élite priísta se reflejó en el tibio apoyo otorgado a la candidatura de Eugenio Ruiz Orozco por los "precandidatos" a la gubernatura del estado que no fueron nominados y de sus respectivos grupos.

El priísmo jalisciense se dividió no sólo en el ámbito de cúpula sino también de base, ya que muchos priístas se manifestaron en contra de las formas antidemocráticas de seleccionar candidatos.

La explosión del drenaje del 22 de abril, que según cifras oficiales produjo 212 muertos, y los manejos torpes de este conflicto por la élite política del estado, también contribuyeron a incrementar la decepción del electorado y el voto en contra del partido oficial. El gobierno y el partido en el poder, en lugar de encabezar un movimiento regional de apoyo real a la ciudadanía damnificada y de denuncia ante los atropellos del gobierno federal (léase PEMEX), optaron por intentar engañar al pueblo de Jalisco y buscar "chivos expiatorios". El resultado claro fue una mayor decepción del electorado y la generación de una crisis política, lo que al final le valió la gubernatura a Cosío Vidaurri. A todo esto se sumó una serie de actos autoritarios, como el hecho de que, en acuerdo con Guillermo

⁵⁶ Democracia y poder político en Jalisco. ud.6, 1998, p.380.

⁵⁷ *Idem*, pp.39-40.

Cosío, el gobierno federal (a través del Secretario de Gobernación) impuso a Rivera Aceves como gobernador y a Alberto Mora López como presidente del Consejo Municipal de Guadalajara cuando, en ambos casos, lo que políticamente procedía era el convocar a elecciones extraordinarias para elegir nuevos gobernantes.

Al autoritarismo gubernamental se le unieron otros problemas, como el gran índice de delincuencia y la alta inseguridad pública, que se manifestaba a razón de grandes cifras en el número de robos, asaltos, asesinatos, secuestros, atropellos a la ciudadanía y enfrentamientos violentos en la vía pública entre bandas de narcotraficantes. A todo esto se le agregó el asesinato del cardenal Posadas Ocampo en el aeropuerto internacional Miguel Hidalgo de Guadalajara, una de las máximas autoridades de la iglesia católica en México, y en el que la versión oficial de “accidente” y “confusión” gozó de la más mínima o nula credibilidad popular. Este fue un agravio más a la dignidad del ciudadano de Jalisco, lo cual, sin duda, contribuyó enormemente en optar por un cambio en la preferencia de su voto. Ya anteriormente, el ciudadano había recibido diversos “choques mentales” por el alzamiento armado en Chiapas, además del asesinato de Luis Donald Colosio Murrieta en marzo de 1994 y, posteriormente, por el homicidio de José Francisco Ruiz Massieu.⁵⁸

La corrupción campante y el alto nepotismo mostrado durante los años de 1989 a 1994 por los dos últimos gobernadores priistas fue otro elemento que se unió a los ya señalados en la debacle del priismo local. Los familiares y amigos cercanos de Cosío Vidaurri y Rivera Aceves figuraban entre los “empresarios” más prósperos de la entidad y como los beneficiados por los gobernantes en turno en materia de obras públicas, proveeduría, contratos especiales y conexas. Algunos casos concretos de corrupción, ampliamente conocidos por la opinión pública, fueron el programa de verificación vehicular, el proyecto de la presa La Zurda y el Techo Móvil en el palacio de gobierno.

En este sentido, se puede decir que la historia política que motivó el cambio en Jalisco fue la culminación de un proceso en el que se fueron acumulando, por una lado, las acciones de un mal gobierno lleno de problemas, divisiones, negligencias y corrupción y, por el otro lado, una sociedad más consciente y participativa que anhelaba el cambio.

La Iglesia y los universitarios desempeñaron también un papel importante para la terminación del monopolio histórico del partido de Estado (PRI) en la entidad. En particular, la jerarquía de la Iglesia católica en Jalisco se manifestó en favor de la democracia, por el respeto al voto y por el esclarecimiento de los sucesos del 22 de abril y del asesinato de Posadas Ocampo. Coincidentemente, éstas fueron también algunas de las demandas panistas, que unificaron programáticamente a la comunidad religiosa y al partido. El mismo presidente nacional del PAN, Carlos Castillo Peraza, se reunió con el cardenal jalisciense Juan Sandoval Iñiguez y con la comunidad judía pocos días antes de los comicios, en una muestra de “simpatía” y “solidaridad mutua”.

En el ámbito universitario, sucedió algo inédito y atípico para la entidad. Por primera vez en la historia política reciente de Jalisco, el grupo hegemónico en la Universidad de Guadalajara hizo el vacío al candidato priista y decidió votar discretamente a favor del cambio. Eugenio Ruiz Orozco tan sólo recibió el apoyo de la cúpula de la Universidad

⁵⁸ *Idem*, pp.40-41.

Autónoma de Guadalajara, pero esto no fue suficiente para contrarrestar el apoyo universitario otorgado al candidato del blanquiazul.⁶⁰

Una gran parte del sector empresarial de la entidad también se sumó al descontento generalizado de la sociedad y votó por el cambio. El sufragio empresarial a favor de la oposición pudo ser debido a la percepción, cada vez más fuerte en este sector, de que bajo un gobierno panista sus intereses como clase estaban asegurados, y lo que importaba no era el partido en el poder, sino las políticas que desde el gobierno se impulsaran.

Por último, en materia política se venía gestando un movimiento alternativo donde el PAN logró atraer el apoyo electoral y ganar la simpatía del ciudadano jaliscoense. Esto se reflejó en la alta votación recibida por este partido y en el poco abstencionismo. Los triunfos del panismo en los estados de Baja California en 1989, en Chihuahua y Guanajuato pocos años después y el proceso de liberalización política a nivel nacional ayudaron al electorado a pensar que el cambio de gobierno sí era posible. En otras palabras, a nivel nacional (como internacional) existió un contexto favorable para la realización de elecciones limpias y competidas, lo que de una u otra manera influyó en los resultados electorales en Jalisco.

El tipo de candidatos, si bien en algunos municipios pudo ser un factor determinante en el resultado final de la elección, a nivel general no influyó mucho, sino, más bien, el cansancio y el malestar popular. De acuerdo con varios reportes de la prensa, el mismo candidato panista a gobernador demostró tener falta de carisma, actuar con novatez e improvisación y desconocer mucho de los manejos políticos que un aspirante a gobernador se supone debería poseer.

A este conjunto de factores político-administrativo-históricos, se agregó la debacle económica del *invierno negro* de 1994, cuando el peso se devaluó respecto al dólar estadounidense, generando una crisis económica sin precedente en la historia contemporánea de México. Con la devaluación del peso, que para febrero de 1995 llegó a ser cercana al 35% y para diciembre del mismo año ya había rebasado el 100%, se inició una serie de alzas generalizadas de precios y de quiebras y cierre de muchas empresas, con lo que el desempleo se incrementó enormemente. A esto se le unieron las políticas gubernamentales de carácter recesivo, de recorte al gasto público y de incrementos a los impuestos (IVA).

A la "marea azul" no pudo pararla ni los recursos de Pronasol y Procampo o los enormes gastos de campaña del tricolor, ni el marco legal electoral que claramente favoreció al partido oficial.

De esta forma, al conjuntarse todos estos factores en un periodo corto de tiempo permitió, por un lado, que gran parte del electorado cambiara sus lealtades políticas decidiendo cobrarle las facturas y agravios al PRI, y, por el otro, que un sector no militante y apático a los procesos políticos decidieran manifestarse en las urnas en apoyo a la oposición, permitiendo con esto, lo que aquí se ha llamado la emergencia de una nueva clase política.

Al momento es necesario precisar que el triunfo del PAN en Jalisco se debió a dos hechos básicos. Primero, el cambio de las lealtades electorales del ciudadano causado por los factores ya señalados y, segundo, a la emergencia de un sector

⁶⁰ *Idem.* pp.43-45.

amplio de jóvenes votantes, muchos de ellos con mayores niveles educativos, que se sumaron al descontento de los jaliscienses y que decidieron apoyar la candidatura de Alberto Cárdenas Jiménez y de los demás nominados panistas. Este sector de jóvenes, la mayoría sin militancia partidista, que representa entre un 25 y un 35% del electorado, no se vieron atraídos por el partido oficial ante la ausencia de políticas claras y programas benéficos para este sector por parte del PRI-Gobierno, entre otras cosas. Esto se debió también, en parte, al abandono de la "ideología de la Revolución Mexicana" por parte de la élite gobernante; ideología que por muchos años funcionó como factor de cohesión y legitimidad de las élites ante la sociedad. La adopción del "neoliberalismo social" como proyecto político-económico-ideológico del gobierno, no pudo cubrir el vacío dejado por el gran suceso histórico que representó la Revolución Mexicana.⁶⁰

Andrés Zepeda Analiza, el gobierno de Cárdenas, Jiménez y explica.

"El cambio generó grandes expectativas en una gran parte de la sociedad jalisciense. Muchos de los votos no fueron precisamente a favor del PAN ni de su candidato Alberto Cárdenas Jiménez, sin encontrar del PRI y de la situación decadente en la que había caído el orden político en el estado. Con la llegada del nuevo gobierno, la ciudadanía esperó la realización de cambios profundos en las diversas áreas de la administración pública estatal, una nueva orientación ética de los gobernantes y un mejoramiento de las condiciones económicas de la entidad. Sin embargo, lo que el partido pudo ofrecer a la ciudadanía no fue mucho. El poder le había llegado al PAN de manera sorpresiva. Si bien existía desde la década de los ochentas un documento del partido denominado *Jalisco 1995* que prevenía el arribo al poder en ese año, lo cierto es que como instituto político Acción Nacional no estuvo preparado para asumir el poder.

En sus inicios, el nuevo gobernador realizó un esfuerzo por integrar un gabinete plural que contempló a miembros del PAN, a hombres sin partido, a miembros de la clase empresarial y a militantes de otros institutos políticos. Sin embargo, esta experiencia trajo consigo también la integración dentro de las áreas gubernamentales de hombres sin experiencia y de funcionarios acostumbrados a fijar su propia dinámica y línea de trabajo, lo cual se tradujo en poca capacidad coordinadora para hacer labor en equipo y mostrar lealtad política cuando ésta se demandara.

a) La problemática política

La principal problemática que ha tenido que enfrentar el gobierno panista abarca tres áreas claramente diferenciadas. Primero, las crisis relacionadas con la seguridad pública, la corrupción, la incapacidad y la prepotencia de las corporaciones policíacas y de algunos funcionarios gubernamentales relacionados con esta área. Segundo, la falta de un claro liderazgo político en el gobierno, las "novatadas" que se presentan de manera cotidiana y la incapacidad manifiesta de muchos de los nuevos gobernantes. Finalmente, la crisis económica y la escasez de recursos frescos para

⁶⁰ *Idem.* pp.43-45.

impulsar el desarrollo.

Dos problemas de seguridad pública se convirtieron en verdaderas crisis políticas para los gobernantes panistas. La primera se dio a sólo dos meses del arribo del nuevo gobierno, en mayo de 1995, cuando los motines de los presos del Centro de Readaptación Social de Puente Grande fueron acallados por medio de la represión. El segundo fue la muerte, a manos de elementos de seguridad, de la jovencita secuestrada, Elva Rosa Frank Ramírez, en febrero de 1996, cuando se le trató de rescatar de sus captores. Este último acontecimiento generó un repudio generalizado hacia la violencia por parte de la sociedad y una insubordinación de los agentes policiacos, quienes de manera masiva se manifestaron en las principales calles de la ciudad de Guadalajara, demandando un esclarecimiento de los hechos y la restitución de sus anteriores jefes. Con estos dos dramáticos y lamentables acontecimientos se dañó la imagen del gobierno panista, incrementándose el descontento popular ante el crecimiento de la inseguridad pública. Además, por estos hechos quedaron evidenciadas las limitantes del gobierno para cumplir con una de sus principales promesas de campaña: el mejoramiento de la seguridad pública.⁶¹

A estos acontecimientos se les unió la grave acusación que vinculó al ex oficial mayor de la Secretaría de Gobierno, Saúl Tapia Contreras, y al propio Espinoza Martínez, con las actividades del narcotráfico. Este hecho constituyó un escándalo de dimensiones mayores que afectó severamente la imagen de honestidad y rectitud de los panistas, no sólo en Jalisco, sino a nivel nacional.

A más de un año del nuevo gobierno, se ha observado mucha improvisación en las diferentes áreas de la administración pública estatal. En lo particular, el mismo gobernador no ha podido adquirir una habilidad discursiva, siendo muy notorias sus limitaciones para convencer, presentar propuestas coherentes y ejercer el liderazgo dentro del estado.

Otros problemas que han influido negativamente en el trabajo del gobierno panista son la escasez presupuestal y la agobiante deuda pública, que para principios de junio de 1996 alcanzó la cifra de 3 mil 926 millones 608 mil 892 pesos. A esto se les ha unido el problema del aumento del desempleo, las contracciones de la economía y la reducción del flujo de las inversiones.

b) Una lluvia de problemas, errores e ineficiencias

1) Nepotismo

El PAN en el ámbito nacional ha logrado sus triunfos bajo la bandera del combate a la corrupción y del fin del nepotismo. Sin embargo, en Jalisco el nepotismo no pudo ser desterrado de la actual administración panista, ya que existen varios casos donde se ha privilegiado los lazos familiares para ocupar puestos públicos.

⁶¹ *Idem*, pp.297-299.

Tales son los casos de las primas hermanas de la esposa del ejecutivo estatal, María Guadalupe y Marisol Castillo Novoa, quienes fungen como Subsecretaria General de Gobierno y como administradora de la Casa Jalisco, respectivamente. Además Ignacio Novoa Mosberg Director General de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Administración, también tiene lazos familiares con la esposa del gobernador.

En adición, existen otros ejemplos de nepotismo del gobierno panista en diversos niveles, como es el caso de Alejandro Vergara. Secretario particular del gobernador, quien es su concuño; de César Martínez sobrino del secretario de gobierno Raúl Octavio Espinoza, quien primero ocupó la Oficialía Mayor y después tuvo un cargo en el departamento de Prevención y Readaptación Social, de donde finalmente se separó. Además, Óscar Espinoza Huerta, también sobrino del secretario de gobierno, es Director de servicios generales en el gobierno estatal.

A nivel municipal, el ejemplo de nepotismo y tráfico de influencias del alcalde de Zapopan, Daniel Ituarte Reynaud, fue un caso paradigmático que trascendió a nivel nacional. Producto de las presiones e inconformidades de la sociedad, ya que hasta su mismo partido ejerció presión y le retiró su apoyo, el alcalde fue obligado a pedir una licencia temporal el 26 de julio de 1996 por un término de 45 días. Éste es considerado como el caso más grave de nepotismo de un alto funcionario panista en el gobierno de Jalisco.

Las "novatadas" son consustanciales a todo cambio de gobierno y a la falta de profesionalización de la administración pública, situación que no es privativa de Jalisco. Sin embargo, a más de un año del nuevo gobierno, aun prevalecen acciones y actitudes totalmente desconcertantes y se observa, además, una carencia de cuadros políticos con capacidad y sensibilidad en las diferentes áreas de gobierno. Por ejemplo, se ha dado el caso de que funcionarios gubernamentales rentaran el Instituto Cultural Cabañas, un lugar para el fomento de la cultura y las artes, para la realización de una boda privada.

Por otro lado, el gobierno no ha podido cumplir sus promesas de campaña sobre el caso 22 de abril y el asesinato del cardenal Posadas Ocampo, con lo que prácticamente ha aceptado el "carpetazo" que la Procuraduría General de la República ha realizado sobre estos incidentes. Otras promesas planteadas, como el proporcionar una mejora en los servicios públicos y reducir los índices de inseguridad, tampoco han sido satisfechas.

Sobre la moral y las prácticas "confesionalistas" de algunos de los gobernantes panistas se han presentado diferentes señalamientos. En el caso de Guadalajara, por ejemplo, fue ampliamente publicitado que el alcalde panista prohibió a sus secretarías vestir con minifaldas en sus horas de trabajo, y en el caso de Zapopan, el presidente con licencia, Daniel Ituarte, clausuró el 28 de enero de 1996, con base en la solicitud y apoyo otorgado por varios vecinos del lugar, las actividades de un centro nocturno conocido como The Men's Club (*table dance*) por faltas a la moral, a las buenas costumbres, conducta ruidosa y por violaciones al reglamento municipal.

Estos controversiales actos, ciertos o inventados, han sido usados por los oponentes al PAN para arreciar sus críticas en contra de los nuevos gobernantes y para adherirles la etiqueta de intolerantes y ultraconservadores.

Por otro lado, el gobierno no ha sido capaz de contrarrestar la serie de ataques y vituperios lanzados en su contra por algunas "plumas" que tienen cabida en los medios de comunicación local y, principalmente, en los nacionales. En este sentido, han sido claras las fallas en la instrumentación de una política de comunicación social seria y hábil. Las calumnias, ataques y desinformaciones sobre las acciones del gobierno panista en otras partes de la república son usados como ejemplos para demostrar la inconveniencia de tener un gobierno panista y los riesgos que corre la ciudadanía al dar su voto a la oposición albiazul.⁶²

El 9 de octubre de 1995 un sismo de 7.5 grados en la escala de Richter azotó la Costa Sur de Jalisco causando daños en 66 municipios, de los cuales tres de ellos resultaron severamente afectados (Cihuatlán, La Huerta y Cuautitlán de García Barragán).

El gobierno del estado respondió inmediatamente para coordinar los trabajos de rescate y reconstrucción de la zona afectada, nombrando primeramente, el 16 de octubre, al Comité Estatal de Protección Civil para coordinar los trabajos y, posteriormente, fomentando la conformación del Comité de Reconstrucción de la Costa Sur. A pesar de sus loables esfuerzos, el gobierno del estado se vio rebasado por los acontecimientos y por la dificultad de manejar una región donde las "simpatías" políticas de muchos habitantes siguen perteneciendo al partido oficial.

La reconstrucción de la Costa Sur se transformó también en un problema político para el gobierno panista, ya que los tres municipios más afectados se encuentran gobernados por el PRI. La reconstrucción se volvió conflictiva porque los presidentes municipales de la región han estado ejerciendo muchas presiones para importar sus prioridades e intereses en el reparto de los fondos destinados a la reconstrucción de la zona siniestrada.

A pesar de que se han hecho esfuerzos por realizar los trabajos sin ningún tinte partidista, lo cierto es que ha sido en extremo difícil para el gobierno panista evitar que los intereses partidistas de los presidentes municipales de la región afectada y del gobierno estatal se sobrepongan al interés general. El sismo, de hecho, se ha constituido en otra crisis política regional del gobierno panista, ya que este último no ha podido romper con la pretensión priísta de crear un territorio "autónomo" costero al margen de la autoridad estatal y no ha podido coordinar eficazmente las trabajos de reconstrucción.

Espinoza Martínez: Un secretario controvertido.

Los conflictos en contra del gobierno del estado empezaron a presentarse, principalmente, en una de las dependencias encargadas de los asuntos políticos de la entidad. El titular de la Secretaría de Gobierno, Raúl Octavio Espinoza Martínez, de profesión abogado y catedrático de la Universidad Panamericana y del ITESO, asumió el cargo prácticamente sin ninguna experiencia política-administrativa, ya que en su

⁶² *Idem*, pp.299-301.

curriculum tan sólo aparece el haber sido regidor del municipio de Zapopan y aspirante a la senaduría por Jalisco en 1994.

Los primeros conflictos que involucraron al secretario de gobierno fueron los motines y la represión del Penal de Puente Grande. Posteriormente, Raúl Octavio fue acusado en noviembre de 1995 de haber intentado sobornar a los magistrados del Supremo Tribunal de Justicia, para garantizar su renuncia. Después, la Secretaría de Gobierno fue fuertemente criticada por el manejo inadecuado de las manifestaciones y protestas encabezadas por El Barzón y el Partido Verde Ecologista.

Ya anteriormente, la Secretaría tuvo que enfrentar los problemas con la Universidad de Guadalajara, por la administración de los hospitales civiles; con algunos medios de comunicación local, por los cambios en las políticas insanas de anteriores administraciones en esta área; y con los estudiantes universitarios, por autorizar un aumento en el costo del transporte urbano y ponerlos en vigor de manera inmediata, contrariamente a lo establecido por la ley.

Ante la necesidad de realizar una reforma política, la Secretaría de Gobierno fue instruida por el ejecutivo estatal para coordinar los trabajos de la misma. Sin embargo, Raúl Octavio Espinoza diseñó una convocatoria a todas luces elitista y unilateral que marginaba a la sociedad y a los partidos políticos en la comisión ejecutiva de la reforma. Ante las manifestaciones y protestas de la clase política de la entidad y por las críticas de los partidos y la opinión pública, el gobierno tuvo que rectificar e integrar a los partidos, a los consejeros ciudadanos y a representantes de las universidades del estado en las labores de coordinación de los trabajos de la reforma política. Posteriormente, a Espinoza Martínez se le ligó, como se apuntó más arriba, con las actividades del narcotráfico al revelarse información de que su oficial mayor se desempeñaba como administrador de los hermanos Lupercio Serratos, acusados de ser narcotraficantes ligados al cártel de Ciudad Juárez.

Todos estos acontecimientos, muchas veces agrandados y magnificados por cierta prensa sensacionalista, han dañado severamente la imagen del secretario de gobierno y han incidido en la reducción de los niveles de aceptabilidad de la población hacia la totalidad del nuevo gobierno panista. De hecho, tal parece que Espinoza Martínez camina tropiezo tras tropiezo, causando un severo daño a su partido, sin que el ejecutivo estatal o el PAN tomen una decisión definitiva para remediar los males en esta Secretaría.⁶³

2) Un PAN contemplativo dentro de un gobierno dividido

A más de un año del nuevo gobierno, el PAN se muestra aún como un partido vislumbrado por el triunfo, un partido que ha bajado la guardia en el trabajo político de base y en el abanderamiento de los problemas sociales y políticos de Jalisco. Tampoco se ha observado un Acción Nacional crítico de las acciones de gobierno, ni propositivo. En su lugar, se ha visto un PAN esclerotizado y conformista que no alcanza a comprender la oportunidad histórica que significa su arribo al poder.

Ante los constantes ataques al gobierno de Alberto Cárdenas, el PAN se ha mostrado catatónico e incapaz de realizar una respuesta efectiva y enérgica. Sus acciones se han

⁶³ *Idem*, pp.301-303

reducido a realizar algunas declaraciones a la prensa, a hablar de una conspiración en contra del gobierno y a publicitar (por medio de boletines, pinta de bardas, etc.) los cambios, que a su criterio, se han alcanzado por la actual administración. Sin embargo, el partido ha desempeñado un papel muy limitado que no corresponde al de un partido mayoritario ni al de un partido gobernante.

La renovación de la directiva del partido el 22 de junio de 1996, en la que resultó electo Hebert Taylor como presidente del Comité Directivo Estatal, puede representar la pauta que genere una nueva dinámica partidista que oriente sus esfuerzos hacia la consolidación del apoyo ciudadano hacia el partido y el avance de los trabajos de gobierno. Para ello se requiere, por un lado, un partido mucho más crítico de las maniobras del gobierno, que a la vez funcione como correa de transmisión de los intereses y demandas ciudadanas. Por el otro, se necesita un partido que salga de las oficinas, que acorte la distancia entre gobernados y gobernantes y demuestre vitalidad y dinamismo en sus relaciones sociales.

En otro orden de ideas, la tradicional división entre pragmáticos y doctrinarios o neopanistas y tradicionalistas ha quedado desfasada, dando lugar a una muy singular forma de agrupación interna que va muchos más allá de los principios ideológicos. En esta nueva forma de agrupamiento de personalidades de la política local se ha privilegiado la amistad y la identidad de intereses.

En este sentido, dentro del gobierno se han podido visualizar dos diferentes grupos de interés que se agrupan en torno a determinadas personalidades. Por un lado, se habla del grupo que dirige Raúl Octavio Espinoza, o más bien en torno al cual giran otros funcionarios gubernamentales, como Fernando Garza (jefe de asesores del ejecutivo y ex aspirante a presidente del PAN en el estado), Juan Sánchez Aldana (director del SITEUR) y José María Hernández Quintero, entre otros. Por el otro, se habla del grupo del gabinete económico, integrado por funcionarios provenientes, en su mayoría, del sector empresarial en el que participan José Levy García (finanzas), Francisco Mayorga Castañeda (desarrollo rural), Carlos Rodríguez Combeller (administración), Sergio García de Alba (promoción económica), Pablo Gerber Stump (turismo) y Jorge López Vergara (procuraduría de justicia).

Esta división del equipo gobernante opaca la imagen de los panistas y muestra una falta de liderazgo del ejecutivo estatal sobre sus subalternos. Ciertamente, es difícil que todos los miembros del gabinete muestren homogeneidad y similitud en su forma de pensar. Sin embargo, la división dentro del equipo gobernante obstaculiza las funciones de la administración pública, genera inercias perjudiciales para el equipo gobernante y muestra una imagen de indisciplina y deslealtad en las filas del gobierno.

3) Los avances de la administración

Hasta aquí, se han señalado los principales problemas y contratiempos que se han observado y a los que se ha enfrentado el grupo gobernante en Jalisco. Sin embargo, no todo lo realizado por los panistas ha sido negativo. Al contrario, existen diferentes ejemplos que muestran los esfuerzos serios que se han realizado por cambiar inercias, costumbres

insanas y malos hábitos en el ejercicio del poder. Desgraciadamente, los avances observados han sido menores a los acontecimientos adversos que ha tenido que enfrentar la nueva administración.

Los avances en materia política que se han observado son los inicios de una reforma política amplia e integral que comprende la discusión y el análisis para realizar cambios en el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, en los ámbitos municipales y en la legislación electoral. La reforma política en proceso de discusión ha sido pensada como un intento de los nuevos gobernantes por cambiar las reglas del juego político e institucionalizar la "normalidad democrática" y mejorar la administración pública.

En algunas otras áreas se están impulsando procesos de modernización de la administración pública, se ha descentralizado un mayor monto de recursos económicos en favor de las finanzas municipales, se han realizado serios esfuerzos para capacitar al personal administrativo y se han impulsado programas para eficientar la prestación de servicios públicos y reducir el burocratismo.

En la realización del Plan Estatal de Desarrollo se involucró mayormente a la sociedad y se incorporaron propuestas de los diferentes sectores de la entidad. Además, se realizó un cambio en el procedimiento tradicional de asignación de notarías públicas, creando un mecanismo que somete a concurso las "plazas" vacantes.

Los niveles de corrupción existentes en la actual administración son contrastantes con los existentes en los últimos dos gobiernos priistas. En particular, el actual gobernador goza de una buena reputación de honestidad y honradez en el manejo de los fondos públicos. Además, desde el arribo de la nueva administración se inició una campaña publicitaria en contra de la "mordida" impulsada por algunos de los gobernantes panistas, como el presidente municipal de Guadalajara, César Coll Carabias, lo que constituyó un hecho insólito en la historia de la administración pública en Jalisco. Sin embargo, la campaña aparece como un hecho aislado de buena voluntad para acabar con la corrupción, pero que no se enmarca dentro de un programa seriamente estructurado y a nivel general que se oriente a reducir los niveles de corrupción.⁶⁴

4) La política en Jalisco

Javier Hurtado, en un lúcido artículo, explica cómo se percibe el PAN en la política.

Algo malo está pasando con la política en Jalisco. A su tradicional descrédito, ha venido a sumarse la creencia de ser ésta innecesaria. En tal circunstancia, pobre de la política: cuando no está en poder de los "políticos", cae en manos de los empresarios. Con mucho, su descrédito no tiene que ver con defectos o problemas de la política en

⁶⁴ *Idem*, pp.303-305.

sí misma como actividad, sino más bien con el uso que de ésta se hace, y por el quiénes se montan sobre ella. Así entonces, hemos transitado de los corruptos a los diletantes; y, recientemente, de aquéllos a los diletantes corruptos.

En el fondo de toda esta confusión y creciente desprestigio de la política se localiza la errónea idea de separar la política de la administración; o bien, como dijera los norteamericanos, "la política" (lucha por el poder) de "las políticas" (implementación de decisiones gubernamentales). Se ha supuesto que el espacio de la política sea un ámbito en sí mismo perverso y negativo; y que, por lo tanto, lo que se requiere es que dicha actividad la realicen personas no contaminadas de los supuestos vicios que serían inherentes a la actividad política en sí misma. Esto es, se ha supuesto —muy en la lógica de tirar la tina del agua sucia con todo y niño— que, para controlar a la política, ésta la deben realizar los no políticos.

El otro error de apreciación tiene que ver con la suposición de que para que la administración pública sea más eficiente y proba, ésta no debe ser realizada por las burocracias profesionales, y menos aún por lo políticos, sino por los empresarios. Sin embargo, procediendo de tal manera, a final de cuentas, ni se profesionaliza la política, ni se logra una administración eficiente, proba e íntegra como se proclama. Lo peor que puede ocurrir cuando se separa la política de la administración, es dejar la política en manos de diletantes y no de políticos profesionales; y la administración no a cargo de burocracias profesionales, sino a cargo de los empresarios. En una situación así, pobre del gobierno y pobre de la política.

Contra lo que pudiera suponerse, esta confusión tiene enormes implicaciones: cuando en los puestos clave de la administración pública se colocan puros correligionarios, cuates o miembros del partido en el poder, se trata a las políticas como si fuera la política; y cuando se colocan empresarios en cargos políticos, se trata a la política como si fuera administración; o, en el peor de los casos, como si fuera una empresa.

Si en el gobierno se tuviera clara noción de esto y se distinguieran ambos espacios, muchos de los actuales problemas podrían ser evitados. El campo de las políticas debe mantenerse como un espacio esencialmente público en el que las opiniones de especialistas, ciudadanos, organizaciones cívicas e interesados deben ser bien recibidas. Por otro lado, el espacio de la política debe mantenerse también abierto para que la lucha por el poder pueda ser librada por todos los ciudadanos que legítimamente tienen derecho a participar en ella argumentando, confrontando ideas y fijando objetivos bien definidos y racionalmente sustentados.⁶⁵

Creo que ésta es la contradicción principal que actualmente se presenta en el gobierno del estado. Es falso suponer que la contradicción principal al interior del equipo gubernamental sea la existente entre panistas y neopanistas. No, la contradicción principal es la que existe entre políticos y empresarios. Y no sólo eso, sino que el desarrollo de esa contradicción ha hecho que en los actuales momentos la principal cuota de poder al interior del gobierno del estado la tengan los empresarios, y no los políticos.

Para confirmar lo anterior, basta observar cómo las últimas incorporaciones que se realizan para cubrir las vacantes en el equipo gubernamental sistemáticamente se han

⁶⁵ *Idem.* p.263.

hecho reclutando a empresarios para el ejercicio de cargos de naturaleza esencialmente política o social (ahí está lo relativo a Montelongo en vialidad; y, más recientemente, el nombramiento de Julio García Briseño en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social). Además, cuando un gobierno está conformado esencialmente por empresarios, la pretendida eficiencia tampoco se logra por el simple hecho de que éstos obviamente siguen dedicando buena parte de su tiempo diario al despacho de sus negocios particulares.

Adicional a lo anterior, existe también otra grave confusión: el voto por la alternancia fue por una alternancia política, no por una alternancia social. Se trataba de sustituir a un perfil de políticos por políticos con otro perfil, no a un grupo social por otro. Esto es, no se trataba de cambiar a los políticos por los empresarios en el ejercicio del poder público. A este respecto, la ciudadanía es muy clara: critica la corrupción política, pero al mismo tiempo se opone a que los políticos sean los empresarios. No creo que para la pluralidad y diversidad social lo correcto sea concentrar el poder político y económico en un mismo grupo o clase social. Algo similar ocurre con los curas: la ciudadanía está en contra de que el gobierno hostigue a los ministros de culto, pero al mismo tiempo manifiesta un profundo rechazo a que éstos ejerzan poder público, o realicen actividades políticas.

Si la anterior situación no generara ya de por sí problemas para la pluralidad política y el avance democrático, el criterio actualmente existente por parte del partido en el gobierno del estado de mantener cerrada la libre afiliación de ciudadanos a ese instituto político, viene a provocar con ello una concepción patrimonial del poder público que nada tiene que ver con la modernidad política. Este criterio incluso es contrario a la definición que nuestra Carta Magna trae de los partidos políticos como entidades de interés público a través de los cuales los ciudadanos pueden acceder al poder público. Tal situación es también violatoria de los derechos políticos de los ciudadanos, puesto que, por un lado, la ley le da a los partidos el monopolio de registrar candidaturas a cargos de elección popular, y, por el otro, disposiciones de este tipo evitan que los ciudadanos puedan acceder a cargos de representación en el Estado.⁶⁶

A este respecto, no está por demás recordar que México constituyó su clase media y se modernizó socialmente a partir de dos instrumentos esenciales. Por un lado, la educación (principalmente la de carácter público), que en sí misma genera movilidad social; y, por el otro, la política, entendida en un sentido moderno; esto es, con un carácter público. Es lamentable reconocer que en Jalisco esto no se está dando: las instituciones públicas de educación han dejado ya de ser espacio para el reclutamiento político de funcionarios (ahora, éstos se reclutan en la empresa y en las universidades privadas); y, por otro lado, el carácter público de la política ha sido anulado, tanto por la reiterada práctica de reclutar empresarios para cargos públicos, como por la disposición que el partido que actualmente se encuentra en poder en el estado tiene para no permitir el libre ingreso o afiliación de ciudadanos al mismo. Esta situación, además de atentar contra el carácter público de los partidos, es un

⁶⁶ *Idem*, p.264.

evidente error político, puesto que mientras el partido que llevó al actual gobierno al poder mantiene la afiliación para que sus políticos sean los beneficiarios para el acceso a cargos gubernamentales, el gobierno los ignora y recluta a los funcionarios no de entre los partidos ni de su partido, sino de las cámaras y organismos empresariales.

Cuando una sociedad no cuenta con mecanismos que garanticen su movilidad social, o que le sirvan como válvulas de escape, se genera en su interior una gran presión y tensión por la contención que sobre la movilidad se mantiene desde el Estado. Para evitar esto, urge devolver a la política su carácter público y el estatuto como actividad que requiere de profesionales para su ejercicio.

En Jalisco, la revalorización de la política no se va a dar anulándola o menospreciándola como actividad, ni con discursos sobre una pretendida honestidad en el ejercicio de los cargos públicos. Naturalmente, sólo los políticos pueden valorar la política.

Tres dificultades fundamentales determinaron la relación partido-gobierno. En primer lugar, por sus declaraciones y actuación, podríamos afirmar que entienden al poder como si éste fuese un lugar que se ocupa ("llegamos al poder") y no como una estrategia de gobierno, de desarrollo y de política que en muchas ocasiones se echó de menos. En segundo lugar, obviamente relacionado con lo primero, ha sido evidente la falta de proyecto político que busca suplirse con la máxima: "Mucha administración y poca política". Han hecho de la honestidad un proyecto político y se han enfrentado con las limitaciones propias de esta alternativa. En tercer lugar, existe un cierto descrédito de la actividad política. Se le considera como algo perverso que no debe mezclarse con la administración para poder ofrecer un buen gobierno; esto se combina, fatalmente, con la percepción maniquea de que al perder el PRI salieron "los malos" y llegaron "los buenos".⁶⁷

5) Relaciones del gobierno con el PAN estatal.⁶⁸

Cuando el PAN llegó al poder en Jalisco, en 1995, tenía que resolver dos problemas fundamentales: ¿cómo organizar el nuevo gobierno sin perder el partido?, y ¿cómo resolver los problemas que existían de división interna? Había, al interior del partido, tres grupos de poder que actuaban con lógicas distintas y que en muchas ocasiones se enfrentaron. En primer lugar se encuentra el grupo de panistas más tradicionales, criticados por sus propios correligionarios por tener una actitud extremadamente doctrinaria y poco práctica. En segundo está el grupo considerado como los neo-panistas, muchos de ellos con una militancia previa en el DHIAC. Distingue a este grupo su visión pragmática de la política. Es criticado por su poca formación en la doctrina y mística del panismo tradicional. El tercer grupo se haya formado por gente joven que sirve de puente de comunicación entre los otros dos. Combina una visión pragmática con el respeto a los principios de doctrina del PAN. La

⁶⁷ *Idem*, p.265.

⁶⁸ Marván Laborde María, Alonso Jorge, et, al Conflicto y Consecuencia: La Alternancia y el difícil proceso de Construcción de un Régimen distinto "en Jalisco" 3 años de Alternancia. ITESO/CUCSYH - Ud.G 1998 Pp. 93-116.

candidatura de Alberto Cárdenas Jiménez fue impulsada por el grupo de los neo-panistas encabezados por Raúl Octavio Espinoza Martínez. En la convención estatal para nominación de candidatos se enfrentaron al grupo que postulaba a Gabriel Jiménez Remus, del grupo tradicionalista. Al perder Jiménez Remus la candidatura para gobernador se distanció visiblemente del PAN estatal. A lo largo de tres años su trabajo en el Distrito Federal como senador e integrante del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) lo ha mantenido lejos de la vida política de Jalisco y de las relaciones y pugnas internas que se viven en el estado.

El grupo de los panistas tradicionales, al que pertenecía Jiménez Remus, no fue invitado a ocupar lugares de primer nivel en el gabinete. Se prefirió invitar a empresarios medianos que carecían de militancia. Esto generó nuevas divisiones en el gabinete, que analizaremos posteriormente. La única posición de fuerza que se dejó al grupo de los tradicionalistas fue la coordinación de la fracción blanquiazul en el Congreso, que estuvo en manos de Héctor Pérez Plazola.

El partido estatal, cuya presidencia estaba en manos de Tarcisio Rodríguez, perteneciente al grupo "puente", siguió en manos del mismo grupo cuando a la hora de cambio en la dirigencia ganó Herbert Taylor Arthur. La actividad del partido prácticamente desapareció cuando ganaron el poder.

Acostumbrados a ser un partido que ganaba escasos puestos, una vez pasada la contienda electoral los militantes regresaban a su vida cotidiana, retomaban el hilo en sus trabajos o negocios personales y asistían al partido dos o tres noches por semana hasta la próxima elección. No obstante, desde la primera presidencia de Tarcisio Rodríguez, esto empezaba a cambiar. La realidad es que la actividad del partido se concentraba en los periodos electorales. Al ganar el poder, el nivel de actividad y participación que las circunstancias demandan exigen otro tipo de organización que no les ha sido sencillo concretar. El partido nunca fue sostenido por políticos profesionales que se dedicaran a ello de tiempo completo. Para ilustrar la dimensión de lo que estamos diciendo, bástenos recordar que hasta fines de 1997 el dirigente estatal no recibía sueldo a pesar de dedicarse al partido de tiempo completo.

El PAN reapareció claramente en la escena política hasta 18 meses después de iniciado el nuevo gobierno, en ocasión del problema del presidente municipal de Zapopan, Daniel Ituarte, quien fue acusado por la prensa de manejos irresponsables en la administración municipal y, sobre todo, de saltarse una serie de reglamentaciones y procesos administrativos que en el gobierno eran inevitables. Ituarte se vio obligado a pagar con el puesto el desconocimiento de la ley. El problema, que pudo ser meramente administrativo, se complicó por la propia visión maniquea de la que hablamos con anterioridad. En muchas ocasiones los nuevos gobernantes panistas actuaron con cierto desprecio por la legislación; pareciera ser, por sus actitudes, que tuvieron la sensación de que la ley se hizo para los malos, no para ellos que son bien intencionados. Frente al escándalo, el Consejo Estatal del PAN le pidió que renunciara para evitar mayores complicaciones. En aquel momento hubo quien consideró que esta actuación del partido estaba animada por un espíritu revanchista que confirmaba y acentuaba las divisiones internas.

En 1997, con la lucha interna por las candidaturas, volvieron a expresarse las rivalidades. Complicó el proceso el hecho de que el partido se enfrentó por primera vez a la

sensación de que lograr una candidatura podía equivaler a tener “un hueso” asegurado. No obstante, se percibió el peligro de que el partido se convirtiera en agencia de colocaciones. Los panistas no fueron lo suficientemente hábiles para escoger candidatos a diputados y a presidentes municipales que gozaran de mucha simpatía entre los electores. El panismo tradicional se dedicó tres años a hacer todo por ganar las convenciones de nominación de 1997. Se preocupó por conseguir las candidaturas a los puestos que consideró los más importantes de la elección intermedia para cambiar su posición relativa de poder al interior del partido y del gobierno. El mejor ejemplo de esto, desde luego, fueron las presidencias municipales de Zapopan y Guadalajara, que aseguraron para sí los hermanos Ramírez Acuña.⁶⁹

6) Relaciones del gobierno con el PAN nacional.

Como consecuencia de la derrota de Jiménez Remus y su acercamiento al CEN, las relaciones entre el gobierno panista y la dirigencia nacional del partido fueron en un principio distantes. Esto se complicó porque en la elección del dirigente nacional, Alberto Cárdenas Jiménez, Raúl Octavio Espinosa Martínez y Fernando Garza (coordinador de asesores) votaron por Ernesto Ruffo, ex gobernador de Baja California, y triunfó, como todos lo sabemos, Felipe Calderón, a quien apoyó Jiménez Remus. Esta relación de tensión inicial fue suavizándose a lo largo de tres años. Alberto Cárdenas ha recibido apoyo del CEN nacional en los momentos de mayor tensión de su gobierno. Por otra parte se estableció una alianza no explícita entre Cárdenas y Felipe Calderón para tratar de detener a Vicente Fox, gobernador de Guanajuato, en la carrera por la Presidencia para el año 2000.

7) Relación del gobernador con su gabinete.

Desde los inicios del gobierno, en 1995, Alberto Cárdenas ha estado atrapado en las pugnas de varios grupos.

La más reciente experiencia de gobierno priista que este trabajo describe es la de Jalisco, por lo cual es difícil hacer una evaluación adecuada, además de haber poca información.

Uno de los mejores trabajos que encontré para describir el gobierno de Alberto Cárdenas Jiménez es un trabajo colectivo de investigadores tapatíos.

Conflictos y consenso: la Alemana (difícil proceso de construcción de un régimen distinto y que busca hacer un balance de las relaciones políticas sostenidas durante los 3 primeros años de ese gobierno).

Una de las dificultades principales a las que se ha enfrentado el Partido Acción Nacional al llegar al poder en los diferentes estados que gobierna es la redefinición de las relaciones políticas entre diversas instituciones. Jalisco no ha sido la excepción. No ha sido sencillo ni para el partido ni para el nuevo grupo en el poder definir entre ellos una relación de respeto y apoyo. Consecuencia de su larga trayectoria de oposición, tienen mucho más claro lo que no quieren que lo que quieren; siempre criticaron la relación de dependencia

⁶⁹ *Idem*, pp.95-97.

del PRI con el gobierno, sin embargo nunca se dieron a la tarea de pensar como establecer una relación sana entre partido y gobierno en una situación de normalidad democrática. Por miedo a generar una relación de dependencia, en la que el gobierno fuera factor dominante en el partido, no pudieron establecer una relación de soporte en la que fuera para los ciudadanos que existía un proyecto de partido que daba sentido a los programas de gobierno. Con un gran costo político mantuvieron una distancia que muchas veces rayó en la indiferencia y, sobre todo, se hizo evidente la falta de comunicación. Esta situación provocó serios problemas internos, sobre todo en los dos primeros años de gobierno.

Podríamos afirmar que en un principio había dos grupos fuertes y los demás débiles. Tenemos en primer lugar el grupo al que ya nos hemos referido como el grupo de los neopanistas, conformado por el subgrupo Zapopan y los ex miembros del DHIAC. La cabeza visible de este grupo fue el secretario general de Gobierno, Raúl Octavio Espinoza. Pertenecían al mismo grupo: Daniel Ituarte (presidente municipal de Zapopan), César Coll Carabias (presidente municipal de Guadalajara), Fernando Garza (coordinador de asesores hasta agosto de 1997; renunció para contender por la candidatura a la presidencia municipal de Guadalajara, pero en las elecciones internas del PAN perdió frente a Francisco Ramírez Acuña), José María Hernández Quintero (quién sustituyó a Ituarte en la presidencia de Zapopan) y Fernando Guzmán Pérez Peláez (diputado y, desde agosto de 1997 hasta febrero de 1998, coordinador de asesores). Este grupo, caracterizado por un estilo de línea dura, poco conciliadora, con ligas cercanas a grupos católicos de extrema derecha como el Opus Dei, empezó muy fuerte pero perdió muchas posiciones en el proceso de nominación de candidatos de 1997. La forma de ejercer el poder del secretario de Gobierno ha dificultado la consolidación del equipo de Cárdenas, eso provocó que poco a poco se le fuera aislando; para 1997 no contaba con un solo subsecretario que él hubiese nombrado. Incluso le impusieron a su oficial mayor cuando Fernando Garza renunció a la Coordinación de Asesores, que quedó en manos de Fernando Guzmán Pérez Peláez.

El segundo grupo, identificado como el "grupo ITESO" o "de los jesuitas" por ser la mayoría egresados de escuelas dirigidas por ellos, lo encabeza José Levy, secretario de Finanzas. Pertenecen a él casi todo el gabinete económico: Sergio García de Alba, secretario de Promoción Económica; Francisco Mayorga, secretario de Desarrollo Rural, y Pablo Gerber, secretario de Turismo. Son empresarios medianos sin previa militancia panista. Identificado con ellos estaba quien fuera el primer Procurador de Justicia del Estado, Jorge López Vergara. Los enfrentamientos entre estos dos grupos, los dos primeros años de gobierno, fueron constantes y desgastantes no sólo para ellos, sino en general para todo el gobierno.

El estilo del secretario de Gobierno se enfrentó abiertamente con el del procurador; concepciones esencialmente distintas respecto a la seguridad y los procesos de justicia eran evidentes y producían descoordinación y golpes bajos. La tensión entre estos dos grupos llegó a su punto más álgido en marzo de 1996, cuando sucedió que, por errores en el proceso de rescate de la adolescente Elva Rosa Frank, ésta acabó muerta en un fuego cruzado entre la policía estatal y la judicial. La relación del procurador con el encargado de seguridad pública, Horacio Montenegro, y con el Gral. Gutiérrez Rebollo, asignado a la 5ª. Zona Militar, fue, por decir lo menos, complicada. El hecho de que ahora ambos estén detenidos y acusados de tener viejos e importantes vínculos con el narcotráfico reivindicó

la posición del procurador, quien desde el principio manifestó su desconfianza hacia ellos. Jorge López Vergara dejó la procuraduría y se convirtió en diputado federal por la vía plurinominal. Curiosamente desde que salió de la dependencia la visibilidad del procurador ha disminuido considerablemente.⁷⁰

El tercer grupo, que comenzó con poca fuerza y que ha ido cobrando importancia, es el grupo de Zapotlán, conformado por familiares y varios colaboradores de Alberto Cárdenas Jiménez. El grupo es considerado incondicional del gobernador. En muchas ocasiones la estrategia del mandatario ha sido colocar a alguien de este grupo debajo de otro funcionario en quien no confía plenamente. Éste fue el caso de la Secretaría de Gobierno y de COPLADE. Destacan en el grupo: Ignacio Novoa, José Álvarez, Guadalupe Castillo Novoa, Jorge Preciado, actual contralor del estado, y Carlos Rodríguez Combeller, quien fue nombrado secretario de Administración.

El cuarto es el grupo de los secretarios independientes. A veces más que independientes parecen aislados. Es el grupo menos cohesionado y consistente. Aquí podemos contar al secretario de Educación, Efraín González Morfin, y al secretario de Desarrollo Urbano, Carlos Petersen Biester. Los dos son ex panistas y buenos amigos de los jesuitas, pero funcionan de una manera más independiente dentro del gabinete. El secretario de Cultura, Guillermo Schmidhuber, Leopoldo Montelongo, que está a cargo de la Secretaría de Vialidad y Transporte, y el secretario de Salud, Cristóbal Ruiz Gaytán, son los más aislados dentro del gabinete.

Papel peculiar jugó en el gabinete ampliado Jorge Diez de Sollano. Considerado de filiación priista, en 1995 lo nombraron, de parte del gobierno federal, delegado de SEDESOL. En marzo de 1996 Cárdenas Jiménez lo invitó a hacerse cargo de COPLADE. Desarrolló uno de los proyectos estratégicos del gobernador: la división de los 124 municipios del estado en doce regiones, pensadas para alentar el desarrollo y desconcentrar la inversión de la zona metropolitana de Guadalajara. Hostigado por el gabinete, quien siempre lo vio con suspicacia, renunció en octubre de 1997. Curiosamente, el proyecto de regionalización que, como dijimos, era prioritario para el gobernador pierde impetu con su renuncia.

Las relaciones políticas entre gobierno y partido, y al interior del gabinete, han sido complicadas. Los conflictos internos se reflejan como falta de coordinación en la política general de gobierno. A finales de febrero de 1998 se hicieron ajustes importantes en el gabinete que suponen un reacomodo en la fuerza de los grupos de poder dentro del panismo estatal. El secretario general de Gobierno, Espinoza Martínez, fue sustituido por Fernando Guzmán Pérez Peláez. El primero sale del gabinete rodeado de sospechas de falta de lealtad al gobernador. Los propios panistas lo acusan de infiltrar documentos a la prensa que en más de una ocasión causaron o complicaron algunos de los conflictos políticos más serios a los que se enfrentó Cárdenas Jiménez. César Coll Carabias, cuyo controvertido estilo autoritario y poco conciliador de gobernar causó muchas críticas durante su desempeño como alcalde de Guadalajara, fue nombrado secretario de Administración en sustitución de Carlos Rodríguez Combeller, que a su vez pasó a ser coordinador general de asesores.

Estos cambios suponen un reacomodo de las fuerzas del PAN, que desde luego

⁷⁰ *Idem*, pp. 97-99.

desempeñarán un papel importante durante la segunda mitad del sexenio y de cara a la sucesión del año 2001. El grupo de los neo-panistas se dividió: el grupo Zapopan (Espinoza Martínez y José María Quintero) se separó del grupo del DHIAC. Ante la pérdida de fuerza del primero frente al segundo, Martínez Espinoza hizo declaraciones a la prensa en las que hizo evidente su rompimiento con el gobernador. Tanto Guzmán Pérez Peláez como Coll Carabias son caracterizados por una línea dura y poco conciliadora, influenciada por sus posiciones políticas de extreme derecha. Frente a los cambios, la prensa, la oposición y otros grupos de opinión expresaron temor de que el secretario general de Gobierno rompa una línea generadora de consensos cuando las condiciones de relativa debilidad del PAN en el Congreso del estado hacen más urgente la conciliación. Los temores no carecen de fundamento, especialmente después del Tercer Informe de Gobierno, cuya redacción se atribuye a Guzmán Pérez Peláez, que fue sumamente agresivo con la oposición. En tres años de gobierno Cárdenas Jiménez se ha visto obligado a traer muchos cambios: de los 17 colaboradores originales del gabinete ampliado sólo ocho han permanecido en sus puestos. El "grupo de los jesuitas" es el más estable.⁷¹

8) El manejo de diversos conflictos políticos

Un punto particularmente crítico de la actual administración ha sido el mal manejo de los conflictos dentro del área política y de gobierno. Contrasta con su capacidad para generar consenso en el Congreso su falta de aptitud y pericia para solucionar los conflictos que se han desencadenado, y prevenir conflictos potenciales. Se ha puesto en evidencia que no existe una política para establecer contactos de comunicación adecuados con las diversas organizaciones social, es tampoco hay trabajo de acercamiento o análisis específico de la fuerza de los partidos políticos de oposición frente a los distintos grupos corporativos que siguen operando en el estado; se combina una doble actitud: por un lado, de profundo desprecio (se parte del principio de que todos son corruptos y por tanto ninguna de sus demandas son legítimas) y, por el otro, de impotencia frente a su organización corporativa (se asume que por estar manejados por el PRI son invencibles). Evidentemente esta combinación cierra toda posibilidad de diálogo. Hemos ya señalado que la relación entre los diversos poderes ha tenido sus propias complicaciones; fue y sigue siendo especialmente conflictiva la relación con el Poder Judicial.

Durante los tres años de gobierno hemos presenciado un sinnúmero de manifestaciones políticas de distinta magnitud e importancia; no obstante que en muchas de ellas los ciudadanos han expresado sus legítimas demandas, ha habido otras en las que se ha defendido el viejo y corrupto corporativismo de Estado. En el gobierno es palpable la falta de análisis objetivo de cada uno de estos movimientos, ello ha derivado en poca pericia para enfrentarlos. Destacan entre los grupos que más se manifestaron durante la primera mitad del sexenio, en primer lugar, El Barzón, de Maximiano Barbosa (ocho manifestaciones en total); taxistas afiliados a las centrales obreras del PRI; miembros de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) y personal de custodia de centros penitenciarios, los últimos tres con seis manifestaciones cada uno (*Público*, 17 de

⁷¹ *Idem*, pp.99-100.

febrero de 1998). Los casos de la unificación de los maestros federalizados y estatales, el conflicto con los alumnos de las normales federales y la demanda de incremento presupuestal de la U de G, fueron los más conflictivos.

El punto más delicado está en que el gobierno no sólo ha tenido dificultades permanentes para dar trato y solución adecuada a las demandas ciudadanas y a las presiones políticas, sino que se ha esmerado en abrir innecesariamente nuevos focos de conflicto, cuando ya existen otros latentes que no se han resuelto. La falta de análisis oportuno ha provocado que no se pueda adelantar a ellos y responda con lentitud una vez que éstos se han complicado.

Dos casos recientes dan claramente cuenta de ello: el primero, cuando en enero de 1998 se propuso la nueva Ley de Tránsito, que propició la paralización del centro de la ciudad por parte de los taxistas, quienes aun después de negociar las modificaciones legislativas se mantuvieron en paro. El segundo fue la promoción de reformas al Código Penal y de Procedimientos Penales que propició que los deudores de la banca revivieran sus alianzas con el movimiento barzonista. Este ha mostrado reiteradamente su fuerza, su capacidad para movilizar amplios contingentes y presionar al gobierno para sacar adelante sus demandas.

Ha habido descoordinación entre funcionarios de primer nivel y los gobiernos municipales de la ZMG; como ya dijimos, esto complicó las medidas tomadas respecto a los problemas de seguridad pública, pero también ha tenido graves consecuencias en el manejo de los conflictos sociales y políticos. Dos ejemplos claros son el caso de "El Barzón-agaveros" o el de los normalistas rurales que demandaban que se sostuviera la promesa de plazas automáticas para todos los graduados. Funcionarios, como el anterior coordinador de asesores o el secretario general de Gobierno, han interferido en la solución de problemas que son competencia de otros funcionarios; lo anterior ha provocado que no haya un interlocutor claro, por parte del gobierno, que sea responsable del mismo.

Estas prácticas de interferencia muestran que al interior del equipo de gobierno existe fuerte rivalidad y que algunos funcionarios privilegian sus intereses de ascenso político e inhiben la capacidad del equipo para realizar un proyecto viable.

En relación a la gestión y operación política, se puede decir que el gobierno estatal carece de un sistema de información y de análisis permanente, sobre la acción política y social dentro del estado, que le permita prever conflictos potenciales. Esta carencia afecta su capacidad para establecer canales de diálogo y negociación con diversos actores sociales y fuerzas políticas.⁷²

9) Las elecciones del 9 de noviembre de 1997

Por último, pero no por ello menos importante, es necesario hacer un balance del proceso electoral de noviembre de 1997. Si aceptamos la idea de que las elecciones, en un sistema democrático, son un instrumento con el que cuentan los ciudadanos para evaluar el desempeño de los gobernantes, hay que reconocer que el PAN no salió muy bien calificado.

⁷² *Idem*, pp. 109-110.

El proceso de democratización del país ha traído consigo una sociedad más participativa y demandante. Frente al proceso de alternancia de 1995 había muchas y muy diversas expectativas, algunas se cumplieron, pero las más se quedaron como promesas de campaña no realizadas a entera satisfacción de los electores. Hemos afirmado previamente que las divisiones al interior del partido y del equipo de gobierno afectaron su desempeño y, por tanto, también el proceso y los resultados electorales.

Durante tres años el PRI tuvo que aprender a ser oposición; la derrota local de 1995 es parte de un proceso nacional de pérdida de legitimidad y poder del otrora partido hegemónico. Frente a la derrota privó, en la vida interna del partido, la desunión y la falta de proyecto alternativo. Por tres años se cuestionó la falta de liderazgo de su dirigente José Manuel Correa Ceseña, sin embargo hoy es el diputado coordinador de la fracción parlamentaria de su partido. El PRI en Jalisco, al igual que a nivel nacional, no ha podido adaptarse a la velocidad que exigen las circunstancias para funcionar en un ambiente de competencia abierta, misma que hoy es una realidad en el estado y en el país.

El PRD, por su parte, tuvo la oportunidad de recomponer su fuerza electoral en el estado. En las elecciones de 1995 alcanzó solamente 4.9 % de la votación; en la elección federal de 1997 alcanzó 11.7% (es decir siete puntos porcentuales más). Influyeron en esto, dos cosas: uno, el llamado "fenómeno Cárdenas" del Distrito Federal, quien hizo una campaña muy eficiente, vistosa y propositiva que le aseguró el triunfo para convertirse en primer Jefe de Gobierno del DF y, en segundo lugar, la experiencia de que el PAN en Jalisco ya era gobierno y, como tal, se había desgastado. El PRD invitó a candidatos ciudadanos; fundamentalmente abrió espacios para el grupo político conocido como Grupo Universidad. Debido a la fuerza de este grupo en el estado y a su posibilidad de atraer votos se le cedieron, por encima de la militancia, posiciones fundamentales, como fueron la candidatura a la alcaldía de Guadalajara, que se le dio a Tonatiuh Bravo Padilla. A la cabeza de este grupo, Raúl Padilla, se le dio el segundo lugar en la lista de candidatos plurinominales. Una vez que éste ganó la diputación, negoció para sí la coordinación de la fracción parlamentaria del PRD. Este partido ha usado eficientemente la estrategia de promover candidatos que aseguran muchos votos al partido; por este medio ha crecido tanto en recursos políticos como económicos. El abierto pragmatismo del partido pudiera tener consecuencias a mediano y largo plazo en la consolidación de un programa de partido coherente, pero en el corto plazo es innegable que le ha rendido frutos.¹³

La elección de noviembre se llevó a cabo con una nueva ley electoral de la que ya se habló ampliamente. La aplicación de esta ley preveía el nombramiento de un nuevo Consejo Electoral Estatal que ganaba en independencia con respecto a cualquier Consejo anterior. El nuevo Consejo fue nombrado con premura debido a la prolongación de los trabajos de reforma. Esto provocó que las labores de preparación del proceso electoral fueran sumamente presionadas; la inexperiencia de la mayoría de los consejeros electorales trabajó en contra del propio proceso e impuso limitaciones serias al proceso de ciudadanización, ya que en muchos casos hubo necesidad de echar mano de viejas

¹³ *Ibidem*, p.111.

estructuras caciquiles que convivieron con nuevos participantes. No obstante las presiones y dificultades, el Consejo logró sacar adelante la elección y, al igual que en 1995, se convirtió en garantía de una elección, si no perfecta, si razonablemente confiable.

Tanto el proceso de selección de los candidatos como las campañas electorales de todos los partidos, estuvieron influenciadas por los resultados de la elección federal intermedia de julio de 1997. El PAN entró al proceso con una confianza amplia de que triunfaría, ello provocó que se decidiera por hacer una campaña de bajo perfil en la que solamente se buscó reforzar una imagen que consideraron bien afianzada y evitar la confrontación a toda costa. Rehuyeron los debates políticos en cualquier forma o presentación.

Las campañas electorales del PAN, PRI y PRD giraron, en buena medida, en torno a la figura de sus candidatos a la presidencia municipal de Guadalajara. Esto revela tres cosas: una, las campañas políticas, aun las intermedias, giran más en torno a personalidades que en torno a programas, plataformas y propuestas; dos, el centralismo político y económico en el estado es persistente; tres, no obstante que durante el trienio 1995-1998 creció en importancia el Poder Legislativo como espacio de discusión y decisión política, éste sigue siendo marginal en el sistema político.

La campaña del PRD tuvo la peculiaridad de que un candidato a una diputación plurinominal, Raúl Padilla, se decidió a hacer campaña a lo largo y ancho del estado. Es importante decir que abundaron bardas pintadas con su nombre y apellido no sólo en la zona metropolitana, sino en varias regiones del estado. Hizo diversos actos de campaña en los que, gracias a su propia condición de candidato plurinominal, no estuvo limitado a las fronteras de algún municipio ni a las de un determinado distrito. Convocó a diversos sectores sociales, organizó reuniones masivas, vistosas y costosas, como, por ejemplo, un acto con mujeres en el Club de Industriales de Jalisco, para presentarles sus proyectos políticos.

Quince días antes de las elecciones, el PRI, en general, y Enrique Dau, en particular, lanzaron una campaña tan agresiva como bien articulada y planeada en contra de Acción Nacional y su posición respecto a la educación pública. Convenció a la población de que este partido suprimiría toda posibilidad de acceso a la educación pública gratuita. Esta campaña tomó absolutamente por sorpresa al PAN, por lo que no alcanzó a reaccionar a tiempo.

La jornada electoral transcurrió, en términos generales, en un clima de tranquilidad. El PAN perdió votos no sólo respecto a la elección de 1995, su votación más alta jamás alcanzada, sino incluso frente a la votación federal intermedia que se realizó sólo cuatro meses antes. En términos absolutos perdió cerca de 150 mil votos; en términos porcentuales cayó de 44.8 a 42.1%. Fue derrotado en distritos que esperaba ganar y sobre todo perdió mucha fuerza a nivel municipal, ya que de tener 53 alcaldías sólo ganó 39. El PRI perdió 50 mil votos en términos absolutos, pero la pérdida de votos del PAN le permitió ganar once distritos de mayoría relativa y le aseguró el control de un mayor número de alcaldías. El

PRD tuvo un crecimiento espectacular en términos relativos y absolutos, subió de 4.9% en 1995 hasta 16.2%. El Partido Verde Ecologista, que en 1995 ganó 0.1%, consiguió 3.9%. Los votos que perdió el PAN se transfirieron al PRD y al PVEM, o simplemente no existieron porque el abstencionismo se incrementó cerca de 10%. El día de las elecciones, en la zona metropolitana, se lanzaron desde una avioneta volantes en los que se identificaba al PAN como un partido nazi y se reiteraba que votar por él era votar en contra de la educación gratuita. El hecho nunca se aclaró y nadie fue señalado como responsable, mucho menos castigado por ello.⁷⁴

En el proceso de calificación de las elecciones hay dos eventos que merecen la pena ser mencionados: por un lado, el hecho insólito de que en el municipio de Juchitán se haya producido un empate perfecto entre el PAN y el PRI, ello llevó a convocar a elecciones extraordinarias para el domingo 22 de febrero de 1998; por otro lado, el PRI interpuso un "Recurso de Reconsideración" debido a su inconformidad en la asignación de diputaciones de representación proporcional. Alegaba que el Consejo Electoral del Estado había interpretado de manera errónea el Artículo 31, fracción II de la Ley Electoral Estatal que consagra la controvertida cláusula de gobernabilidad. Éste dice lo siguiente: "Al partido político que obtenga el porcentaje más alto de la votación emitida se le asignarán diputados por principio de representación proporcional hasta el número que resulte equivalente al porcentaje de su votación efectiva, adicionándole un nueve por ciento". El PRI sostenía que el 9% que se adiciona no se refería a la votación total emitida sino a la votación obtenida por el partido mayoritario. Esta interpretación habría dejado al PAN y al PRI con 18 legisladores cada uno. El Tribunal Electoral Estatal falló en favor del PRI, pero el caso llegó al Tribunal Electoral Federal, donde se rectificó la sentencia. La parcialidad con la que actuó el Tribunal Estatal revela la partidización de la justicia en Jalisco.

Finalmente el Congreso quedó conformado con 20 diputados panistas, 17 priistas, dos perredistas y uno del PVEM. El partido más castigado por la cláusula de sobrerepresentación fue el PRD y el más favorecido fue el PAN. Los tres partidos de oposición en el estado conformaron, aunque de manera informal, un grupo que negoció en bloque las condiciones de la instalación del Congreso y el reparto de las comisiones para el funcionamiento del mismo. Las relaciones políticas en el estado fueron muy tensas hacia finales de enero de 1998. Se conjuntó la prisa legislativa del PAN, que veía con pavor la pérdida de la mayoría absoluta en el Congreso, con el poder de la oposición. La conjunción puso en riesgo la instalación de la Cámara y el Tercer Informe de Gobierno. Una vez más el PAN demostró una gran falta de habilidad para solucionar crisis políticas importantes.⁷⁵

Jalisco se encuentra inmerso en un proceso complicado de transición política. Ésta se ha acelerado en muchos aspectos debido a que en 1995 fue posible que un partido de oposición venciera al PRI en las elecciones. Ello ha propiciado la gestación de nuevas formas de ejercicio del poder y una manera distinta de establecer relaciones políticas. Durante los tres primeros años del gobierno de Acción Nacional se propiciaron cambios

⁷⁴ *Idem*, pp.112-113.

⁷⁵ *Idem*, pp.113-114.

institucionales que pueden ayudar a favorecer una estructura política más democrática. Es cierto, también, que la forma de establecer relaciones políticas ha tenido que cambiar, en parte debido a los cambios en la correlación de fuerzas, y en parte debido a la inexperiencia del grupo que llegó al poder. Al mismo tiempo se han generado nuevos patrones de negociación, como el que imperó en la reforma política, pero también en otras ocasiones se han complicado conflictos políticos y sociales por la falta de pericia para analizar y destrabar problemas cotidianos de diversos sectores sociales. El PRI ha tenido que aprender a sobrevivir y actuar como oposición; el PAN, por su parte, ha tenido que aprender a ser gobierno. Para ninguno de los dos ha sido sencillo.

No podemos negar que el proyecto de reforma política impulsado por el PAN y la forma de negociación que prevaleció fue esencialmente distinta a cualquier otra reforma del pasado. Hemos de señalar que se partió de una concepción del poder y de la democracia que trasciende los procesos electorales. Desde la convocatoria que se lanzó, se contemplaba la necesidad de hacer cambios substanciales al poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, también se incluyó al municipio y, desde luego, una reforma electoral. Es importante señalar que ni el PAN ni el gobierno del estado tenían una propuesta de reforma preconcebida. Esto, como señalamos en el trabajo, tuvo la gran ventaja de que el proyecto de reforma que finalmente presentó el Ejecutivo realmente se elaboró a partir de las demandas y propuestas que se recogieron a través de una amplia consulta popular. Debemos señalar también que esto provocó descoordinación y falta de estrategia definida al interior del PAN y de su fracción en el Congreso.

La reforma política de Jalisco tuvo una gran ventaja que pone al estado a la cabeza de la democracia a nivel nacional. Hubo disposición, por parte del Partido Acción Nacional, de aprobar los principales instrumentos de democracia directa para involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones políticas. Ha sido una demanda de la sociedad, que se presenta como constante a nivel nacional, la incorporación de figuras como el referéndum, el plebiscito y la iniciativa popular. En Jalisco se atendió a esta demanda y se llevó la reforma hasta sus últimas consecuencias; es decir, se aprobó la ley reglamentaria que hace posible que estos instrumentos de democracia directa empiecen a funcionar en el futuro inmediato. A diferencia de Chihuahua, donde también se ha reglamentado sobre ellos, en Jalisco se hicieron instrumentos muy accesibles debido a la baja proporción del padrón que es necesaria para echar a andar una de estas propuestas.

Es importante remarcar, también, que uno de los grandes avances en el proceso de transición a la democracia, que tendrá particular importancia en la generación de una nueva cultura democrática en el estado, es haber conseguido que el Poder Legislativo empezara a ser un espacio de discusión y negociación real. El Partido Acción Nacional hizo un esfuerzo especial para conseguir que las reformas constitucionales fueran aprobadas por unanimidad. Como en cualquier proceso democrático, esto supuso que el proyecto original que había enviado el Poder Ejecutivo al Congreso sufriera modificaciones importantes. El Congreso y los partidos políticos se dieron a la tarea de revisar cada una de las propuestas y decidir qué se aceptaba y qué era negociable. Se rompió, con esto, la vieja tradición del pasado autoritario en el que el Congreso sólo servía para aprobar iniciativas del Ejecutivo.

Como se señaló en su oportunidad, el PAN pudo haber aprobado la reforma con el voto del PRD y en contra del PRI y no lo hizo así. Particularmente importante fue la labor de cabildeo que se hizo en los municipios; favoreció la buena relación de Alberto Cárdenas con los alcaldes de municipios pequeños que se han visto favorecidos en el reparto de recursos económicos sin distinción de partido.⁷⁶

La reforma del Poder Judicial fue muy limitada, lo que finalmente se aprobó fue esencialmente menor de lo que la iniciativa enviada por el Ejecutivo planteaba. Si atendemos a esta reforma como si se hubiese dado aislada, ciertamente podríamos considerarla como un fracaso, especialmente por las consecuencias políticas derivadas de su limitación. El viejo PRI consiguió uno de sus objetivos principales al sostener a los jueces que había nombrado Cosío Vidaurri, con ello evitó que procediera cualquier demanda en contra de los políticos priístas. Esto sin duda hizo ver al PAN como ineficiente en uno de los aspectos que más molestia causan a los ciudadanos: la imposibilidad de combatir la corrupción y la impunidad de los políticos beneficiados personalmente en el ejercicio del poder. Podríamos decir que los panistas exhibieron falta de oficio para negociar, y que muchas veces no supieron hacer un manejo adecuado de los medios de comunicación que les permitieran apalancarse en la sociedad y justificar de esta manera el uso de la mayoría política que si tenían.

La ausencia de un proyecto de gobierno se tradujo en la vida práctica en la indefinición de una estrategia eficiente que coordinara los esfuerzos del partido, el gobierno y la fracción legislativa del PAN en el Congreso. Nadie fijó una agenda legislativa para el trienio y calculó los tiempos necesarios para la negociación de la misma. Limitó el trabajo de la LIV Legislatura el exceso de tiempo y esfuerzo dedicado a entablar juicios políticos que finalmente no procedieron. Ni la bandera de la honestidad pudo convertirse en un proyecto político articulador de la propuesta panista ni consiguieron eficiencia en el combate a la corrupción. Sin duda estos dos elementos estuvieron presentes en el ánimo de los electores el 9 de noviembre de 1997.

Los resultados electorales reflejan que la oposición, al menos el PAN en Jalisco, carece de un proyecto claro de lo que debe venir después de la alternancia. Ha habido falta de pericia para convencer a la sociedad de la importancia de sus logros, que sí los ha habido. En muchas ocasiones se echó de menos una política integral de información y comunicación con la sociedad, incluso podríamos decir que una de las fallas principales de Acción Nacional en estos primeros tres años de gobierno ha sido la incapacidad, compartida por el partido y el gobierno, para incluir e integrar la sociedad en su proyecto. Una vez más podríamos afirmar que tienen muy claro que no quieren repetir viejos esquemas de corporativismo autoritario, sin embargo, el saber lo que no quieren no se ha convertido en una propuesta clara e instrumentada de lo que sí quieren.⁷⁷

⁷⁶ *Idem*, pp.114-115.

⁷⁷ *Idem*, p.116.

CONCLUSIONES CAPÍTULO IV

Las principales inquietudes de los gobiernos panistas las podemos sintetizar en: La reforma de la Administración Pública, las Reformas Electorales y las Políticas Públicas para conservar el poder. Además su actitud ha dado lugar a importantes situaciones donde se dirime un modelo diferente de relación con los poderes judicial y legislativo, así como con los medios de comunicación social. Esta claro que las inquietudes no han sido aplicadas con los mismos criterios y no han obtenido los mismos resultados políticos, ya que por ejemplo en Baja California logró mejores resultados la reforma electoral que en Chihuahua. Otro ejemplo es la reforma en la Administración Pública que fue mejor elaborada en Chihuahua pero tuvo más dificultades para su aplicación. Se ha dicho que los gobiernos panistas han confundido la Administración Pública con la Administración de Empresas. Esto se debe a que la mayoría de los funcionarios blanquiazules son de origen empresarial. Como se puede apreciar en la información que se presenta en el anexo. (Democracia y Poder Político en Jalisco, Javier Hurtado y Andrés Valdés Zepeda).

Podemos ver que los gobiernos panistas han sido honestos en términos generales. Eficientes en la aplicación de presupuestos, gasto e inversión. Han enfrentado al gobierno federal por la asignación de recursos fiscales (RUFFO). Ha habido problemas para aplicar el estado de derecho. Aún así ha sido grande el esfuerzo para lograr resultados en materias como: Seguridad Pública, (Jalisco, Chihuahua, Baja California) controlar un problema federal como es el narcotráfico (Jalisco y Baja California). Las áreas donde han mostrado poca capacidad los gobiernos de Acción Nacional, han sido en el aspecto de crear consenso en el desarrollo de gobierno. En el diálogo con los grupos del sector privado lo han hecho bien (salvo con los grupos plenamente identificados como priistas). Con las comunidades locales y sociales tuvieron algunas dificultades porque afectaron intereses tanto sindicales como del gobierno, especialmente del sector educativo. Con los movimientos urbanos populares no hubo una buena relación, pues al suprimir el corporativismo no crearon alternativas para dar cauce a sus demandas, ya que no han implementado proyectos de desarrollo social. Con grupos urbanos de clase media lograron excelentes relaciones. Otro aspecto que afectó a los gobiernos panistas fue la relación con su partido, sobre todo a nivel estatal, ya que acostumbrados a ser oposición, no supieron adecuarse a su nuevo papel de partido en el gobierno. Se confundían, eran opositores y no apoyaron la difusión de logros de sus gobiernos. La debilidad estructural del partido se dio no sólo porque algunos dirigentes se fueron al gobierno, si no porque los recursos que los empresarios llevaron al partido, solamente fueron para los procesos electorales y no para el trabajo permanente del partido blanquiazul.

A pesar de los esfuerzos de los gobiernos de la oposición, se han visto maniatados en acciones político administrativas y financieras, además de no contar en algunos casos, con estrategias de negociación con el ejecutivo federal. Como los casos de Chihuahua (Descentralización Educativa) y Baja California (Hacienda).

CONCLUSIONES GENERALES

En el marco histórico, centramos nuestro estudio en el desarrollo histórico del partido Acción Nacional y nos asomamos a sus fuentes. De esta forma nos fue posible, vislumbrar algunas luces, a cerca de las dificultades del partido para responder a las necesidades y expectativas de la población estando ya en el gobierno. Una de las causas de esta problemática puede encontrarse, en el hecho de que en su fundación participaron sólo profesionistas universitarios de clase media, procedentes de familias católicas. Entonces, aunque en el papel sus propuestas de humanismo político son adecuadas, ya en la administración del poder el partido no ha podido adaptarse a las necesidades reales de la mayoría de la población.

Posteriormente en nuestro estudio nos adentramos en la estructura y organización interna del PAN. Y vimos que aunque el partido tiene delegaciones en todo el territorio nacional, su fuerza se da sólo en el centro, occidente y norte del país. En el sur prácticamente no existe. Por las condiciones socioeconómicas, políticas, históricas y culturales de la República Mexicana el PAN ha tenido que sufrir varias metamorfosis. Por ejemplo el PAN en la región Occidente del país se muestra bastante conservador, en tanto que en el Norte es mucho más mesurado.

Esta flexibilidad estructural que tiene el PAN le sirvió para crecer en tiempos electorales, pero no le ha permitido consolidarse a pesar de que el CEN tiende a una burocratización fuerte y a una mayor institucionalización.

El crecimiento electoral del PAN se fundó en un proceso de modernización que generó ciudadanos con un mejor nivel educativo, que exigían a su vez, más y mejores oportunidades. Pero también fue importante para este desarrollo electoral, la crisis del gobierno que se agudizó a partir de 1982. Todo esto aunado al deterioro de la imagen del PRI, y que al PRD, se le había puesto la etiqueta de opositor violento e irresponsable. Acción Nacional, al ver el avance del Frente Democrático Nacional (FDN) en 1988, y verse desplazado del segundo lugar, vio la oportunidad de negociar y lograr el respeto de sus triunfos. En lo que respecta a la elección de sus candidatos, el PAN logró presentar gente con carisma (RUFFO) y gran apoyo popular pero con poco tiempo de militancia y por lo tanto en ocasiones alejados de la ideología tradicional del partido (Barrio).

Al final retomamos la visión primera, la cual nos habla de que al partido Blanquiazual con todo y el inegable avance electoral de los últimos años, su experiencia en el gobierno y los grandes logros, sobre todo en estados con un nivel económico alto, quienes han sido protagonistas, en los mencionados gobiernos De Acción Nacional, han carecido de visión en el aspecto político de la Administración Pública y se ha hecho notorio el tendón de Aquiles del Partido Acción Nacional su falta de solidez estructural.

FUENTES BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

LIBROS

- Arriola, Carlos. *Ensayos sobre el PAN*, México: Miguel Ángel Porrúa, c1994. 349p.
- Arriola, Carlos. *Cómo gobierna el PAN*, México: Limusa Noriega, c1998. 188p.
- Aziz Nassif, Alberto. *Chihuahua, "Historia de una alternativa"*, México, D.F.: *La Jornada*/CIESAS, c1994. 148p.
- Aziz Nassif, Alberto. *Territorios de Alternancia: El primer gobierno de oposición en Chihuahua*, México: CIESAS/TRIANA, c1996. 216p.
- Blum Valenzuela, Roberto. *De la política mexicana y sus medios*, México: Miguel Ángel Porrúa/CIDAC, c1996. 114p.
- Bobbio, Norberto. *Estado, gobierno y sociedad: Por una teoría general de la política*, México: FCE, c1986. 243p.
- Bobbio, Norberto. *El filósofo y el político*, (comp., José Fernández Santillán), México: FCE, c1996, 512 p.
- Camp. Roderic, A., *Cruce de Espadas*, México, Siglo XXI, c1998, 507p.
- Campuzano Montoya, Irma.. *Baja California en tiempos del PAN*, México: La Jornada ediciones, c1995. 261p.
- Cansino, Cesar, Coordinador. *Gobiernos y partidos en América Latina*, México: Centros de Estudios de Política Comparada (CEPCOM), c1997. 238p.
- Cansino, Cesar, Coordinador. *Después del PRI. Las elecciones de 1997 y los escenarios de la transición en México*, México: CEPCOM, c1998, 169p.
- Cárdenas Gracia, Jaime F. *Partidos políticos y democracia*, México: Cuadernos IFE No. 8, c1996. 55p.
- Cárdenas Gracia, Jaime F. *Crisis de legitimidad y democracia interna de los partidos políticos*, México: FCE, c1992. 266p.
- Castillo Peraza, Carlos (Compilador). *Manuel Gómez Morin: Constructor de Instituciones*, México: FCE, c1994. 312p.
- Castrejón Díez, Jaime. *La política según los mexicanos*. México: Océano, c1995. 300p.

- Crespo, José Antonio. *Urnas de Pandora: Partidos políticos y elecciones en el gobierno de Salinas*, México: ESPASA/CIDE, c1995. 312p.
- Duvergere, Maurice. *Los partidos políticos*, México: FCE, c1988, 461p.
- Espinosa Valle, Victor. *Alternancia política y gestión pública*, México: Colegio de la Frontera Norte, c1998, 203p.
- Fuentes Fierro, Aquiles. *Posibilidades y Límites para el cambio, PAN*, México: Plaza y Valdés, c1997. 108p.
- González Graf, Jaime. *Evaluación del Partido Acción Nacional*. México: Instituto Mexicano de Estudios Políticos, c1995. 150p. Inédito.
- Gobierno de Baja California. *La experiencia de gobierno, Baja California, 1989-1995*, México, Fundación Rafael Hernández Preciado, c1997, 460p.
- Guillén López, Tonatiuh. *Baja California (1989-1992)*, México: COLEF/CIIH-UNAM, c1993. 135p.
- Hurtado, Javier y Valdés, Andrés. *Democracia y poder político en Jalisco*, México: Universidad de Guadalajara, c1998, 380p.
- Jarquín Galvez, Uriel; Romero, Jorge, *Un PAN que no se come*, México: Ediciones de Cultura Popular, c1985, 110p.
- Krauze, Enrique. *Caudillos culturales de la Revolución mexicana*, México: Siglo XXI, c1976. 329p.
- Loaeza, Soledad. *El partido Acción Nacional: la larga marcha 1939-1994*, México: FCE, c1999, 593p.
- Lujambio, Alonso. *Federalismo y Congreso en el cambio político en México*, México: I.I.J./UNAM, c1995. 236p.
- Lujambio, Alonso, Editor. *Poder Legislativo: Gobiernos divididos en la Federación Mexicana*. Congreso Nacional de Ciencias Política. México: UAM/IFE/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. 188p.
- Marván Laborde, Ignacio. *Y después del presidencialismo*. México: Océano, c1997. 171p.
- Moctezuma Barragán, Pablo. *Los Orígenes del PAN*. México: Ehecatl, c1997. 215p.
- Molinar Horcasitas, Juan. *El tiempo de la legitimidad*, México: Cal y Arena, c1991, 265p.
- Nuncio, Abraham. *El PAN: Alternativa de poder o instrumento de la oligarquía empresarial*, México: Nueva Imagen, c1986. 450p.
- Panebianco, Angelo. *Modelos de partido*. Madrid: Alianza Universidad, c1993. 512p.

- Ramírez, Carlos. *Cuando pudimos no quisimos*, México, Océano, c1995, 333p.
- Rodríguez Araujo, Octavio. *La Reforma Política y los partidos políticos en México*, 6 ed. México: Siglo XXI, c1993. 315p.
- Rodríguez Pratts, Juan José. *La congruencia histórica del Partido Acción Nacional*. México: Epressa, c1997. 348p.
- Sartori, Giovanni. *Partidos y sistemas de partidos*. 2 ed. Madrid: Alianza Universidad, c1994. 450p.
- Uvalle Berrones, Ricardo. *Los nuevos derrotados de la vida estatal*. México: IAPEM, c1994. 144p.
- Uvalle Berrones, Ricardo. *Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea*. México: IAPEM/UAEM, c1997. 214p.
- Valdez Zepeda, Andrés. *Democracia y oposición. El PAN y la transición política en México*, México, Universidad de Guadalajara, c1999, 242p.
- Villa, Manuel. *Los años furiosos, 1994-1995 la reforma del estado y el futuro de México*. México: Miguel Ángel Porrúa, FLACSO, c1996. 190p.
- Weber, Max. *El político y el científico*, Madrid: Alianza, c1973, 96p.
- Wilkie, James, W. *México en el siglo XX. Entrevistas con Manuel Gómez Morín*, México: Jus, c1978, 139p.
- Zicardi, Alicia, Coordinadora. *La tarea de gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas*. México: Miguel Ángel Porrúa, IIS-UNAM, c1995. 399p.

ARTÍCULOS DE LIBROS Y REVISTAS

- Aguilar Villanueva, Luis F. "Democracia y gobernabilidad". En *Revista del IAPEM*, no. 26, abril-junio, 1995. Pp. 10-20.
- Aguilar Villanueva, Luis F. "El federalismo mexicano, funcionamiento y tareas pendientes". En *Revista Mexicana de Sociología*, México: IIS-UNAM, no. 3, julio-septiembre, 1996. Pp. 3-37.
- Alvarado, Arturo. "Los gobernadores y el federalismo mexicano". En *Revista Mexicana de Sociología*, México: IIS-UNAM, no. 3, julio-septiembre, 1996. Pp. 39-71.
- Barraza, Leticia e Ilán Bizberg. "El PAN y el régimen político mexicano". Coordinadores: Alonso, Jorge Alberto Aziz y Jaime Tamayo, En *El nuevo estado mexicano*, México: Nueva Imagen, vol. 2, 1992. Pp. 81-111.

- Bonnin, CJB. "Principios de la administración". En *Revista de Administración Pública*. México: INAP no. especial en honor de Gabino Fraga, , 1982. Pp. 81-102.
- Cansino, César y Víctor Alarcón Olguín. "La relación gobierno-partido en un régimen competitivo". En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México: División estudios de posgrado/ FCPYS, no. 151, enero-marzo, 1993. Pp. 9-33.
- Carrillo, Mario Alejandro. "Nueva apuesta del PAN". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 35, mayo-junio, 1990. Pp. 33-41.
- Carrillo, Mario Alejandro. "El PAN a través de su desgastamiento interno". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 39, enero-febrero, 1991. Pp. 21-25.
- Carrillo, Mario Alejandro. "El PAN en 1991, hacia un ajuste de cuentas". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 42, julio-agosto, 1991. Pp. 52-57.
- Carrillo, Mario Alejandro. "El PAN ante las elecciones de 1991". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 44, noviembre-diciembre, 1991. Pp. 27-34.
- Carrillo, Mario Alejandro. "El PAN en la reestructuración del sistema político mexicano". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 50, septiembre-octubre, 1992. Pp. 79-83.
- Carrillo, Mario Alejandro. "El PAN en el primer año de gobierno de Ernesto Zedillo". En *Revista El Cotidiano*, México: UAM, no. 75, marzo-abril, 1996. Pp. 12-18.
- Espinosa Valle, Víctor. "Cambio de gobierno y conflicto laboral en el sector público de Baja California, 1989-1993". En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México: División estudios de posgrado FCPYS, no. 157, junio-septiembre, 1994. Pp. 77-90.
- Córdova, Arnaldo. "El PAN partido gobernante". En *Revista Mexicana de Sociología*, México: IIS-UNAM, no. 3, julio-septiembre, 1992. Pp. 221-242.
- Fernández Menéndez, Jorge. "PAN, preparación, participación y resultados en las elecciones de 1991". Coordinadores: Alcocer, Jorge y Morales Rodrigo, En *La Organización de las elecciones*, México: Miguel Ángel Porrúa, CIIH-UNAM, 1994. Pp. 177-188.
- Guillén López, Tonatiuh, *Alternancia y nuevas prácticas del poder público*, Coordinadores: Pérez Fernández del Castillo, Germán, Alvarado Arturo y Sánchez Gutiérrez Arturo, En *La Voz de los Votos, 1994*, México: Miguel Ángel Porrúa, 1995. Pp. 325-345.
- Loaeza, Soledad. "El PAN, la oposición leal en México". En *Lecturas de Política Mexicana*, México: CEI-Colegio de México, 1981. Pp. 161-193.

- Loaeza, Soledad. "El PAN, de la oposición leal a la impaciencia electoral". En *El Llamado de las Urnas*, México: Cal y Arena, 1989. Pp. 241-272.
- Loaeza, Soledad. "El Acción Nacional ese desconocido". En *Revista Nexos*, no. 219, marzo, 1996., Pp. 49-51.
- Loaeza, Soledad. "La virtud de la oportunidad". En *Revista Voz y Voto*, no. 32, marzo, 1996., Pp. 20-25.
- Ludlow, Leonor. "El fenómeno panista, rasgos y ritmos 1982-1988". En *México, Auge, Crisis y Ajuste*, vol. 1, trimestre económico, no. 73, FCE, 1992. Pp. 336-358.
- Lujambio, Alonso. "Christlieb 25 años después". En *Revista Vuelta*, diciembre, 1994. Pp. 73-77.
- Lujambio, Alonso. "De la hegemonía a las alternativas: diseños institucionales y el futuro de los partidos políticos en México". En *Revista Política y Gobierno*, México: CIDE, no. 2, 1995. Pp. 43-71.
- Lujambio, Alonso. "La evolución del sistema de partidos 1988-1994". Coordinador: Alcocer, Jorge, En *Diálogo reforma y elecciones, 1994*. México: Nuevo Horizonte, 1995. Pp. 107-157.
- Lujambio, Alonso y Morales Rodrigo. "Doctrina y realismo dos caras y un partido". En *Revista Voz y Voto*, no. 37, marzo, 1996. Pp. 26-28.
- Mizrahi, Yemile. "Democracia, eficiencia y participación, los dilemas de los gobiernos de oposición en México". En *Revista Política y Gobierno*, México: CIDE, no. 2, 1995. Pp. 177-205.
- Mizrahi, Yemile. "Administrar o gobernar, el reto del gobierno panista en Chihuahua". En *Documento de trabajo*, México: CIDE, no. 42, 1996. P. 25.
- Morales M., Rodrigo. "Los retos del PAN". En *Revista Nexos*, no. 219, marzo, 1996. Pp. 15-16.
- Peschard, Jaqueline. "El PAN después de medio siglo: los límites de la oposición leal". En *Revista Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 6, abril-junio, 1991. Pp. 145-155.
- Prud'Homme - Jean Francois. "La negociación de las reglas del juego tras reformas electorales, 1988-1994". En *Revista Política y Gobierno*, México: CIDE, no. 1, 1996. Pp. 93-126.
- Reveles Vázquez, Francisco. "Entrevista con Luis H. Álvarez". En *Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 12, octubre-diciembre, 1992. Pp. 75-84.

- Reveles Vázquez, Francisco. "El desarrollo organizativo del PAN". En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México: División estudios de posgrado FCPYS, no. 156, abril-junio, 1994. Pp. 101-129.
- Reveles Vázquez, Francisco. "La campaña del PAN En 1994". En *Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 6, enero-marzo, 1995. Pp. 179-200.
- Reveles Vázquez, Francisco. "El PAN ante el cambio de sexenio". En *El Cotidiano*, UAM, no. 70, julio-agosto, 1995. Pp. 84-90.
- Reveles Vázquez, Francisco. "Los enfoques de análisis sobre los partidos políticos mexicanos". En *Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 9, octubre-diciembre, 1995. Pp. 151-162.
- Reynoso, Víctor Manuel. "El PAN en 1993". Compilador: Valdéz, Leonardo". En *Elecciones y partidos políticos en México 1993*, México: UAM Iztapalapa, 1994. Pp. 194-201.
- Reynoso, Víctor Manuel. "Acción Nacional la prueba de las urnas". En *El Cotidiano*, México: UAM, no. 65, noviembre-diciembre, 1994. Pp. 14-20.
- Reynoso, Víctor Manuel. "Identidad y eficacia del PAN a 55 años de su fundación". Coordinadores: Pérez Fernández del Castillo, Germán, Alvarado Arturo y Sánchez Gutiérrez Arturo. En *La voz de los votos*, 1994, México: Miguel Ángel Porrúa, FLACSO, 1995. Pp. 234-252.
- Reynoso, Víctor Manuel. "Los Partidos Políticos ante la Democracia y la nueva presencia política de las Iglesias". Coordinador: Blancarte Roberto. En *Iglesias y democracia*, 1 ed. México: La Jornada-CIIH-UNAM, 1995. Pp. 291-301.
- Reynoso, Víctor Manuel. "Presencia del pensamiento católico en los Partidos Políticos de México Contemporáneo". Coordinador: Blancarte Roberto. En *El Pensamiento Social de los Católicos*, México: FCE, 1996. Pp. 142-157.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "La administración pública como ciencia social tecnológica". En *Revista Gestión y Política*, CIDE, no. 2, 1994. Pp. 293-313.
- Uvalle Berrones, Ricardo. "La importancia de la ciencia política y la administración pública en los retos de un mundo cambiante". En *Estudios Políticos*, no. 11, abril-junio, 1996. Pp. 27-46.
- Whitehead, Lawrence. "Una transición difícil de alcanzar". En *Política y Gobierno*, México: CIDE, no. 1, 1996, Pp. 31-59.
- Wonderberg, José. "Sistema político, partidos y elecciones en México". En *Sistemas Políticos, Partidos y Elecciones*. México: Trazos-Instituto de Estudios para la transición democrática, 1993. Pp. 287-373.

- Wonderberg, José. "La Reforma electoral de 1996". México: FCE, 1997. P. 180.
- Yañez Maldonado, Matilde. "La alianza PAN-gobierno 1988-1989". En *Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 12, octubre-diciembre, 1992. Pp. 23-39
- Zavala, Iván. "Reacomodos electorales del PAN y del PRI 1985-1991". En *Estudios Políticos*, México: FCPYS/Coord. Ciencia Política, no. 1, octubre-diciembre, 1993. Pp. 121-151.

SEMANARIOS Y SUPLEMENTOS

- Enfoque, Suplemento del *Periódico Reforma*, 1994-1997, no. 24, 29,38,39,44, 64, 67,76, 83, 86, 91, 113, 115, 146, 147, 154, 170 y 176.
- Informe Especial del *Periódico El Financiero*, 1994-1997.
- Política, Suplemento del *Periódico El Nacional*, marzo de 1993, no. 200 y 201.
- La Reforma Electora, Suplemento especial del *Periódico El Nacional*, 25, 26 y 27 de noviembre de 1996.
- Proceso, *Semanario de Información y Análisis*, 1989-1992, 1995 y 1997.

PERIÓDICOS

(en fechas importantes)

- *El Financiero*, 1994-1997.
- *El Sol de México*, Enero 17, 18 y 19 de 1997.
- *El Universal*, 1993-1997.
- *La Jornada*, 1989-1992.
- *Reforma*, 1994-1997.

DICCIONARIOS

- Bobbio, Norberto, Matteucci Nicola y Pasquino Gean Franco. *Diccionario de Política*. 5 ed. México: Siglo XXI, 2 Tomos, 1988.

DOCUMENTOS, LIBROS Y REVISTAS INTERNOS DEL PAN

- Bien Común. *Revista de la Fundación Rafael Fernández Preciado*, 1995-1997.
- Calderón Vega, Luis. *Memorias del PAN*. México: Jus, 3 Tomos, 1967 y 1975.
- Doctrina, Principios. 12 ed. México: EPESSA, 1993.
- *Estatutos*. México: EPESSA, 1993.
- Información Básica sobre el Partido, 1994 y 1996. Secretaría Nacional de Estudios del PAN.
- La Nación, Órgano de difusión 1989-1997. Fechas importantes.
- Palabra. Revista doctrinaria del CEN, 1989-1997.
- Plataforma Política, 1991-1994. Pp. 258.
- Plataforma Política, 1994-2000. *La fuerza de la democracia*. México: Secretaría Nacional de Estudios, 1994. Pp. 90.

TESIS

- Reveles Vázquez, Francisco. "El Sistema Organizativo y Fracciones Internas del Partido Acción Nacional 1939-1990". Tesis de Maestría en Ciencia Política. México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de México, 1993. 225h. 5º Capítulo, Conclusiones y Anexo.
- Reveles Vázquez, Francisco. "El Proceso de Institucionalización Organizativa del PAN 1984-1995". Tesis de Doctorado en Ciencia Política. México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de México, 1996. 187h. 2º y 3º Capítulo.

ANEXOS

Anexo I

LA ORGANIZACIÓN DEL PAN A NIVEL NACIONAL

Sobre la Asamblea Nacional

La autoridad suprema del partido reside en la Asamblea Nacional (Artículo 17), ésta debe reunirse por lo menos cada tres años, debiendo convocarla el Comité Ejecutivo Nacional, con una anticipación mínima de 45 días a la fechas de su realización. En caso de que no lo haga a tiempo el Comité Ejecutivo Nacional, podrán convocarla el Consejo Nacional o su Comisión Permanente, por propia iniciativa o a petición de la tercera parte de los miembros del Consejo Nacional, de diez Comités Estatales en funciones o del 15% de los miembros activos del partido inscritos en el padrón nacional. (Artículo 18).

La Asamblea Nacional, presidida por el Presidente Nacional del partido (Artículo 25) tiene las siguientes atribuciones: nombrar y revocar los nombramientos de los miembros del Consejo Nacional. Analizar los informes del Comité Ejecutivo Nacional y del Consejo Nacional. Examinar los acuerdos y dictámenes del Consejo Nacional sobre la Cuenta General de Administración, decidir lo relativo al patrimonio del partido, siempre que ello no competa a otros órganos partidarios específicos. (Artículo 20).

Integran la Asamblea Nacional, las delegaciones acreditadas por los Comités Directivos Estatales, (como delegados numerarios con voz y voto), los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional o la delegación que éste designe y los integrantes del Consejo Nacional. (Artículo 23).

Con objeto de lograr una representatividad equitativa, de equilibrar la fuerza de delegaciones numerosas frente a otras más pequeñas y para evitar las prácticas de mayoriteo, mediante el acarreo de parciales, se elaboró una fórmula establecida estatutariamente. De acuerdo con ella cada delegación estatal tiene los siguientes votos (Artículo 29): 15 votos básicos; 1 voto adicional por cada Distrito Electoral Federal del estado respectivo; 1 voto adicional por cada 1% o fracción superior a 0.5% que se haya obtenido para el Partido en el Estado, respecto de la votación estatal total por Diputados Federales; 1 voto adicional por cada 1% o fracción superior a 0.5% que se haya obtenido para el PAN en la entidad, del total de la votación nacional para Diputados Federales.

Cuando la suma de los delegados presentes en el momento de la elección sea menor al cuádruplo del número de distritos electorales de la entidad, los votos de la delegación se reducirán a los que le correspondan proporcionalmente, en el entendido de que estando presente ese cuádruplo podrá ejercitar la totalidad de los votos a que tiene derecho. En ningún caso, por pequeña que sea una delegación, tendrá menos de cinco votos.

Como se ve, esta fórmula establece una relación directamente proporcional entre las dimensiones de una determinada entidad federativa, la presencia electoral del Partido en ese Estado, la participación efectiva de su Delegación en las votaciones y el número de votos a que ésta tiene derecho en la Asamblea Nacional.

Sólo con voz pueden participar los miembros activos del Partido debidamente acreditados y como observadores, los no afiliados invitados por el Comité Ejecutivo Nacional o por los Comités Directivos Municipales Directivo Estatal. (Artículo 22).

Sobre las Convenciones Nacionales

La Convención Nacional se reúne cuando menos cada tres años (Artículo 36) y determina la política que deberá seguir el Partido, así como el programa básico de acción, decide sobre la participación del partido en elecciones federales, en su caso, aprueba la plataforma respectiva, establece las bases para la participación de candidatos a Presidente de la República, senadores y diputados federales, elige candidato a la Presidencia de la República y candidatos a legisladores federales de representación proporcional. (Artículo 37).

Sobre el Consejo Nacional

El Consejo Nacional se reúne cuando menos una vez al año en sesión ordinaria (Artículo 48). Sus facultades son: elegir al Presidente y a los miembros del Comité Ejecutivo Nacional y revocar esas designaciones cuando considera que existe causa justificada para ello. Designar a treinta de sus miembros, quienes con los presidentes de los Comités Directivos Municipales Directivo Estatales integran la Comisión Permanente. Los miembros de este Consejo integran, por designación del propio Consejo diversas Comisiones: cinco propietarios y tres suplentes forman la Comisión de Vigilancia. Tres propietarios y tres suplentes constituyen la Comisión de Financiamiento. Cinco propietarios y tres suplentes conforman la Comisión de Orden. Cuatro Consejeros dan cuerpo a la Comisión Dictaminadora que somete a la Asamblea Nacional las proposiciones de los Consejeros. Cinco consejeros integran la Comisión de Conciliación.

Otras facultades del Consejo son: Designar comisiones para fines específicos, aprobar los presupuestos anuales de ingresos y egresos, así como sus modificaciones y los adeudos que se deban contraer a plazos superiores a un año. Revisar y aprobar los informes dictámenes que rinda la Comisión de Vigilancia del Consejo Nacional sobre la Cuenta General de Administración. Discutir y aprobar, a propuesta del Comité Ejecutivo Nacional, el reglamento de éste y el de la Comisión de Financiamiento Público. Resolver los asuntos que le presente el Comité Ejecutivo Nacional. Pedir al Comité Ejecutivo Nacional, a solicitud de cuando menos un tercio de sus miembros, la presentación de aquellos asuntos que por su importancia juzgue conveniente conocer y resolver. Decidir todas las cuestiones que se susciten entre los órganos directivos del Partido, y por último, aprobar los planes de acción de carácter nacional que le presente el Comité Ejecutivo Nacional. (Artículo 47).

El Consejo Nacional está integrado por el Presidente y el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional, los Ex - Presidentes del Comité Ejecutivo Nacional, los presidentes de los Comités Directivos Municipales, los Directivos Estatales, los coordinadores de los grupos parlamentarios federales, el coordinador nacional de los

diputados locales y doscientos cincuenta Consejeros electos por la Asamblea Nacional del Partido. (Artículo 45).

Los Consejeros duran en su cargo tres años y pueden ser reelectos, deben conservar su cargo hasta que tomen posesión quienes fueron electos para sucederlos en el cargo. Dos faltas sin justificación son causal suficiente para su remoción. (Artículo 50).

Sobre la Comisión de Vigilancia

Los integrantes de esta Comisión (8), no deben pertenecer al Comité Ejecutivo Nacional ni presidir algún Comité Directivo Estatal Para que sus reuniones sean válidas deberán contar con la asistencia de cuando menos tres propietarios y dos suplentes. (Art. 52) Tiene las más amplias facultades" para fiscalizar y revisar la información financiera de la Tesorería Nacional y de cualquier órgano nacional que maneje bienes del partido. Su función consiste en dictaminar la Cuenta General de Administración. Está facultada para ordenar auditorías y para proponer al Comité Ejecutivo Nacional medidas que mejoren el control de los recursos. (Art. 53) Debe rendir un informe anual y presentar el dictamen sobre la Cuenta General de Administración al Consejo Nacional. Este último presenta dicho dictamen a la Asamblea Nacional. (Art. 54).

De la Comisión de Orden del Consejo Nacional

Debe estar integrada por Consejeros que no pertenezcan al Comité Ejecutivo Nacional ni presidan algún Comité Directivo Estatal o Comité Directivo Municipal, para que sus reuniones sean válidas deben asistir, cuando menos, cinco de sus miembros. (Art. 55) Sus funciones son: conocer las reclamaciones contra las resoluciones dictadas por las Comisiones de Orden de los Consejos Estatales. (Art. 56) Contra las resoluciones de esta Comisión, no procede recurso alguno. (Art. 60).

Del Comité Ejecutivo Nacional

Está integrado por no menos de veinte ni por más de cuarenta miembros activos del Partido. Todos deben tener, cuando menos, tres años de militancia. El Consejo Nacional fija el número de integrantes y designa a propuesta de su Presidente, a dos tercios de ellos y a propuesta de los Consejeros Nacionales, mediante listas excedidas, se designa al tercio restante. Los miembros del Comité Ejecutivo Nacional durarán tres años en su cargo. Una parte de ellos, podrá recibir remuneración por su cargo, conforme a las condiciones establecidas en el Reglamento del Comité Ejecutivo Nacional. (Art. 61).

Para sesionar con validez deberá contar con la mayoría de sus integrantes, las decisiones se toman por mayoría y en los casos de empate, el Presidente tiene voto de calidad. (Art. 63).

Facultades del Comité Ejecutivo Nacional

Conforme lo establece el Artículo 62 de los Estatutos, el Comité Ejecutivo Nacional está facultado para:

- Ejercer la representación legal del Partido (por medio de su Presidente o de quien o quienes se designe para ello).

- Vigilar la observancia de los Estatutos y Reglamentos.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea Nacional, de la Convención Nacional, del Consejo Nacional y de la Comisión Permanente.
- Formular y aprobar los reglamentos del Partido.
- Formular y aprobar los programas de actividades del PAN.
- Constituir las Secretarías y Comisiones que considere necesarias, designar a sus integrantes. Sus titulares deberán ser designados de entre los miembros del Comité Ejecutivo Nacional.
- Nombrar representantes para asistir a las Asambleas y Convenciones Estatales.
- Supervisar la integración y actualización del padrón de militantes.
- Acordar la colaboración del Partido con otras organizaciones políticas y aceptar su colaboración o adhesión.
- Resolver sobre licencias y renunciaciones de los miembros del Comité Ejecutivo Nacional.
- Convocar las Asambleas y Convenciones Nacionales, el Consejo Nacional y la Comisión Permanente.
- Formular y presentar el informe general a la Asamblea Nacional.
- Formular los presupuestos del Comité Ejecutivo Nacional y revisar las cuentas generales de Administración y Tesorería que deban presentarse al Consejo Nacional.
- Revisar las cuentas de los Comités Directivos Estatales.
- Si a su juicio contrarían los principios y objetivos del PAN podrá vetar las decisiones de las Asambleas y Convenciones Estatales y Municipales, de los Consejos Estatales, de las Convenciones Distritales o de los Comités Directivos Estatales, Comité Directivo Municipal y Delegacionales.
- Decidir sobre las solicitudes de readmisión que presenten quienes hayan renunciado o sido excluidos del Partido.
- Elaborar planes de acción a nivel nacional, conforme a los lineamientos de Asambleas y Convenciones y someterlos a la aprobación del Consejo Nacional.

El Presidente del Partido Acción Nacional preside igualmente el Comité Ejecutivo Nacional, la Asamblea, la Convención y el Consejo Nacional. (Art. 65) Dura en el cargo tres años y puede reelegirse en forma consecutiva por una sola ocasión. (Art. 66).

Las atribuciones del Presidente Nacional son (Art. 65):

- Representar al partido en los términos señalados arriba.
- Ser miembro ex officio de todas las comisiones que nombre el Consejo Nacional o el Comité Ejecutivo Nacional.
- Mantener relaciones con los Comités Directivos Comités Directivos Directivo Estatal, Comité Directivo Municipales y Comités Delegacionales entre si y con el Comité Ejecutivo Nacional, coordinar su trabajo y cuidar su orientación conforme a los principios y programas del PAN.
- Mantener y fomentar relaciones con los poderes federales y estatales, organismos cívicos o sociales, especialmente con aquellos que tienen principios y actividad semejantes.
- Proponer al Comité Ejecutivo Nacional los reglamentos del PAN.
- Proponer al Comité Ejecutivo Nacional los programas de actividades, de acuerdo con lo aprobado por el Consejo, la Asamblea y la Convención nacionales.

- Promover el establecimiento de las dependencias que resulten necesarias para la organización de los miembros del Partido y para la eficaz difusión de
- los principios partidistas.
- Contratar, designar o remover libremente al personal del Comité Ejecutivo Nacional y órganos dependientes.
- Designar asesores y auxiliares.
- Tomar las providencias necesarias en aquellos casos urgentes en que no sea posible convocar al órgano respectivo. En estas ocasiones debe informar al Comité Ejecutivo Nacional en la primera oportunidad que se presente.
- En general, gestionar el desenvolvimiento del partido, cuidar que su actuación se apegue siempre a sus propósitos fundamentales, y procurar que los principios del Partido se implanten en la vida del país, por todos los medios lícitos posibles.

A propuesta del Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, se designa a un Secretario General (Art. 64) quien tiene a su cargo la coordinación de las Secretarías y dependencias del Comité Ejecutivo Nacional, las funciones específicas que se le asignen, y opera como Secretario General de la Asamblea, la Convención y el Consejo Nacional. Eventualmente pueden existir Secretarios Adjuntos para auxiliar al Secretario General.

Anexo 2

**LA ORGANIZACION DEL PAN
A NIVEL REGIONAL Y LOCAL**

El Artículo 34 de los Estatutos establece que se deben celebrar Asambleas Estatales y Municipales cada tres años. Las primeras se reunirán a convocatoria del Comité Directivo Estatal y supletoriamente del Comité Ejecutivo Nacional, por iniciativa propia o a solicitud del Consejo Estatal o de un mínimo de un tercio de los Comités Municipales; o de una tercera parte de los miembros activos. Las segundas se reunirán a convocatoria del propio Comité Directivo Municipal, o supletoriamente del Comité Directivo Estatal o del Comité Ejecutivo Nacional, igualmente podrán ser convocadas por un tercio de los miembros activos del partido en el Estado.

El Comité Ejecutivo Nacional tiene facultad de veto sobre las decisiones de una Asamblea Estatal o Municipal dentro de los treinta días siguientes a la celebración de la misma. (Artículo 35).

Las Convenciones Estatales, Distritales o Municipales operan de forma análoga a la Convención Nacional y no pueden contravenir las decisiones tomadas en convenciones de jurisdicción superior. Les corresponde resolver la participación en elecciones locales, elegir candidatos a Gobernador, Senadores y Diputados Locales de representación proporcional. (Artículos 39 y 40).

Conforme lo establece el Artículo 41 corresponde a las Convenciones Distritales elegir candidatos a Diputados Federales y Locales de mayoría relativa y a las Convenciones Municipales, elegir candidatos a cargos de Gobierno Municipal.

Acerca de los órganos directivos a nivel estatal y municipal

Los Comités Directivos Estatales organizan y vigilan el funcionamiento de los Comités Directivos Municipales y éstos, hacen lo propio respecto de los subcomités en poblaciones, barrios, colonias, secciones electorales y aquellos otros que resulten necesarios para la eficacia del partido. (Art. 72).

Acerca de los Consejos Estatales

Están integrados por entre veinte y sesenta miembros activos, deben residir en la entidad y tener una militancia activa mínima de tres años, habiéndose significado por su lealtad a la doctrina partidaria y su observancia de los Estatutos y Reglamentos del Partido. Duran tres años en su cargo y pueden reelegirse. (Art. 73) Los elige la Asamblea Estatal, previo estudio de una comisión representativa, de entre las propuestas presentadas por el Comité Directivo Estatal y los Comités Directivos Municipales del Estado. Cuando así lo soliciten fundadamente el Consejo Estatal o el Comité Directivo Estatal, estas designaciones pueden ser revocadas por el Comité Ejecutivo Nacional. (Art. 74).

Los Consejos Estatales sesionan cuando menos dos veces al año, los convoca su propio Presidente, la Comisión Permanente o el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, a solicitud de un tercio de sus integrantes. (Art. 76).

Estos Consejos son presididos por el Presidente del Comité Directivo Estatal, para funcionar válidamente requieren de la asistencia de la mitad más uno de sus

miembros, toman sus acuerdos por mayoría de los concurrentes y en los casos de empate, su Presidente tiene voto de calidad. (Art. 77).

Funciones del Consejo Estatal

El Artículo 75 de los Estatutos establece que las funciones del Consejo Estatal son:

- Elegir al Presidente y demás integrantes del Comité Directivo Estatal y proponer al Comité Ejecutivo Nacional su remoción cuando existan causas graves para ello.
- Designar una Comisión Permanente de nueve miembros para resolver asuntos urgentes a ser sometidos al Comité Directivo Estatal.
- Designar la Comisión de Vigilancia del Consejo Estatal con tres propietarios y dos suplentes, que no pertenezcan al Comité Directivo Estatal ni sean Presidentes de Comité Directivo Municipal. Esta Comisión fiscaliza y revisa la información financiera de la Tesorería y de cualquier órgano que maneje bienes del partido.
- Designar a los integrantes de la Comisión de Orden del Consejo Estatal, tres propietarios y dos suplentes que no pertenezcan al Comité Directivo Estatal ni presidan algún Comité Directivo Municipal.
- Nombrar a cuatro miembros para que integren la Comisión que somete a la Asamblea Estatal las proposiciones de los Consejeros.
- Designar las comisiones que considera convenientes y señalarles atribuciones.
- Examinar y autorizar los presupuestos del Comité Directivo Estatal y de los Comités Directivos Municipales, revisar y aprobar las cuentas de estos Comités.
- Resolver los asuntos que le somete a consideración el Comité Directivo Estatal.
- A solicitud de un tercio de sus integrantes pedir al Comité Directivo Estatal que le someta aquellos asuntos que por ser importantes debe conocer y resolver.
- Proponer al Presidente del Comité Directivo Estatal las medidas y programas que juzga convenientes.
- A solicitud del Comité Directivo Estatal revisar los acuerdos de los Comités Directivos Municipales.
- Resolver sobre las licencias y renunciaciones de sus integrantes.
- Establecer el orden de presentación al Comité Ejecutivo Nacional de las fórmulas de precandidatos a Diputados Federales de representación proporcional o sus equivalentes. Estas listas revisten un gran interés para los militantes, porque quienes las encabezan tienen asegurada la curul y prácticamente no suponen grandes costos de campana.

Acerca de los Comités Directivos Estatales

Los Comités Directivos Estatales están integrados por un Presidente y no menos de diez ni más de treinta miembros activos, residentes en la entidad. El Presidente debe tener una militancia mínima de tres años y haberse distinguido por su lealtad a los principios y programas partidarios. Los integrantes del Comité Directivo Estatal son elegidos por mayoría de votos para un periodo de tres años por el Consejo Estatal y ratificados por el Comité Ejecutivo Nacional, éste tiene facultades para remover de sus cargos a los miembros de un Comité Directivo Estatal, por causa justificada, previo procedimiento de reglamento.

Para que el funcionamiento del Comité Directivo Estatal sea válido deben reunirse como mínimo la mitad más uno de sus integrantes, las resoluciones se toman por mayoría de votos; en los casos de empate, el Presidente tiene voto de calidad. (Art. 84).

Atribuciones de los Comités Directivos Estatales

Las atribuciones de los Comités Directivos Estatales son (Art. 85):

- Vigilar en su jurisdicción la observancia de los estatutos, reglamentos y acuerdos del Comité Ejecutivo Nacional y de los Consejos Estatal y Nacional.
- Proveer el cumplimiento de los acuerdos de las Asamblea y Convenciones Nacionales y Estatales.
- Convocar al Consejo, la Asamblea y la Convención Estatales, así como a la Convención Distrital, y supletoriamente a las Asambleas y Convenciones Municipales.
- A propuesta de su Presidente, designar al Secretario General y a los demás secretarios del Comité, integrar las comisiones que juzgue convenientes.
- El Secretario General, lo es también de la Asamblea, la Convención y el Consejo Estatales.
- Resolver sobre las licencias y renunciaciones de sus integrantes y nombrar sustitutos.
- Aprobar las actividades del Partido en su jurisdicción e informar sobre ello al Comité Ejecutivo Nacional.
- Ratificar los nombramientos de los Presidentes e integrantes de los Comités Directivos Municipales y removerlos en caso de causa justificada.
- Ratificar y aprobar la admisión o separación de miembros activos dentro de su jurisdicción.
- Examinar los informes de ingresos y egresos de los Comités Directivos Municipales.
- Mantener actualizado el padrón de miembros activos.
- Constituir comisiones distritales para atender los procesos electorales y de actividades transitorias, como apoyo a la coordinación intermunicipal en los distritos.
- Previa aprobación del Comité Ejecutivo Nacional, acordar la colaboración con otros organismos cívico políticos de la entidad.
- Designar representantes del Partido ante los organismos electorales.
- Nombrar la comisión que somete las proposiciones de los Consejeros a la Asamblea Estatal.

Los Presidentes de los Comités Directivos Estatales, son los responsables de los trabajos del partido dentro de su jurisdicción.

Atribuciones de los Presidente de los Comités Directivos Estatales

Estas se encuentran establecidas en el Artículo 86 de los Estatutos.

- Elaborar planes anuales de trabajo y someterlos a la aprobación del Comité Directivo Estatal.
- Dirigir y vigilar los trabajos de Secretarías, Comisiones y demás dependencias del Comité Directivo Estatal y proponerle para su designación a los titulares de las mismas.
- Ser miembro ex officio del Consejo Estatal y de los Comités Directivos Municipales.

- Mantener una relación permanente con el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, para presentar iniciativas, recibir directrices y asegurar una adecuada coordinación.
- Sostener comunicación con los Comités Directivos Estatales, especialmente con aquellos de la región y participar en reuniones interestatales que se organicen con autorización del Comité Ejecutivo Nacional.
- Previa autorización del Comité Ejecutivo Nacional, convocar a los miembros del partido en su jurisdicción para participar en las actividades electorales, presidir la Convención en que se elige candidatos y aprobar su plataforma electoral.
- Tomar las medidas adecuadas para atender las convocatorias para Asamblea y Convención Nacionales.
- Contratar, designar y remover al personal administrativo del Comité Directivo Estatal, determinar sus facultades y fijar las normas para su organización.
- Presentar al Consejo Estatal y al Presidente del Comité Ejecutivo Nacional un informe semestral de actividades. Informar simultáneamente sobre la Cuenta General de Administración.

Con objeto de salvaguardar su eficacia, cesará en su función el Presidente del Comité Directivo Estatal al que corresponda ejercer un cargo de elección popular que implique su ausencia de la entidad, a menos que en votación secreta, las tres quintas partes del Consejo Estatal determinen lo contrario. (Art. 87) En caso de falta temporal del Presidente del Comité Directivo Estatal, lo sustituye el Secretario General. En caso de falta absoluta, el Comité Directivo Estatal convoca al Consejo Estatal para elegir al sustituto que concluya su periodo. (Art. 88).

Acerca de los Comités Directivos Municipales

Estos Comités están integrados por un presidente y no menos de cinco, ni más de veinte miembros activos, electos para periodos de tres años por la Asamblea Municipal y ratificados por el Comité Directivo Estatal.(Art. 89).

Atribuciones de los Comités Directivos Municipales

Estos Comités son responsables del trabajo del Partido en su jurisdicción y tiene las siguientes atribuciones (Art. 90):

- Vigilar la observancia de los Estatutos, Reglamentos y acuerdos.
- Promover que se cumplan los acuerdos de las Asambleas y Convenciones Nacionales, Estatales y Municipales.
- Convocar una vez al año a la Asamblea Municipal Ordinaria; de acuerdo al calendario electoral, a la Convención Municipal Ordinaria y a todas las extraordinarias que considere convenientes.
- Designar al Secretario General del Comité, que lo será también de la Asamblea y de la Convención Municipales. Designar también a los demás secretarios e integrar las comisiones que estime necesarias.
- A propuesta del Presidente respectivo, aprobar a los suplentes que, sujetos a la ratificación de la Asamblea, cubran las vacantes en el Comité Directivo Municipal.
- Aprobar los programas específicos de trabajo.

- Informar semestralmente al Comité Directivo Estatal sobre la organización, las cuentas de ingresos y egresos; y el padrón de miembros activos.
- Mantener actualizado el padrón de miembros.
- Aprobar la admisión de nuevos miembros.
- Acordar amonestaciones, privación de cargos o comisiones, solicitar suspensión de derechos o exclusión del Partido a la Comisión de Orden del Consejo Estatal.
- Acreditar a los representantes partidarios ante los órganos electorales.

En circunstancias transitorias, establece el Artículo 91, para lograr la estructuración y normal funcionamiento de algún Comité Directivo Estatal o Consejo Estatal, el Comité Ejecutivo Nacional designa una Delegación que sustituye al Comité Directivo Estatal y que tiene todas sus atribuciones. De forma similar, el Comité Directivo Estatal puede designar una Delegación que asuma las funciones de un Comité Directivo Municipal. Estas Delegaciones tienen a su cargo todas las medidas necesarias para organizar y poner en funcionamiento los *cuadros básicos del Partido. (Art. 92)

Anexo 3

**REGLAMENTO PARA LAS RELACIONES
DEL PAN CON AGRUPACIONES INTERMEDIAS**

Capítulo I

CONCEPTOS GENERALES

1. Las relaciones del PAN con otras agrupaciones deben estar siempre enmarcadas en el respeto recíproco de los objetivos específicos y campos de acción de cada agrupación.
2. Las relaciones del PAN con agrupaciones intermedias, deben sostenerse a través de la dirigencia del partido o de quien o quienes designe, en el ámbito nacional o local, según sea el caso.
3. La dirigencia del partido debe conocer los objetivos, actividades y dirigentes de las agrupaciones con que el PAN tenga relación.
4. Para cualquier acuerdo de colaboración los comités cuidarán de que la identidad del PAN no se deteriore ni se confunda a éste con otros grupos: tomarán en cuenta que los principios de doctrina y las disposiciones estatutarias no se contradigan con la celebración de estos acuerdos.
5. No podrán los dirigentes del PAN usar los recursos del partido en favor de la imagen de grupos intermedios, sin acuerdo expreso del comité respectivo.

Capítulo II

RELACIONES DEL PAN CON OTROS PARTIDOS POLÍTICOS

6. Para la defensa del voto y de la democracia y acciones en beneficio de la comunidad, el PAN podrá colaborar y aceptar la colaboración de otros partidos políticos, así como emprender acciones conjuntas y coincidentes con ellos, salvo acuerdo contrario del CEN.
7. Para acordar candidaturas comunes, se requerirá la aprobación del CEN.

Capítulo III

**RELACIONES DEL PAN CON
AGRUPACIONES INTERMEDIAS NO PARTIDARIAS**

8. Los comités del partido pueden mantener relaciones con grupos intermedios no partidistas, sin necesidad de previo acuerdo del CEN.
9. Para la colaboración de Acción Nacional con grupos intermedios, se requerirá acuerdo del CEN.
10. El PAN y sus militantes no mantendrán relaciones con sociedades secretas.

Capítulo IV

RELACIONES DE MILITANTES DEL PAN CON AGRUPACIONES INTERMEDIAS

11. La militancia en Acción Nacional es de carácter estrictamente individual. Ningún grupo puede actuar corporativamente dentro del PAN ni reclamar posiciones internas por su participación en actividades conjuntas.
12. Los militantes de Acción Nacional no pueden ser simultáneamente miembros de otro partido político ni de asociaciones cuyos principios o programas sean contrarios a los de Acción Nacional.
13. No será impedimento para el ingreso al partido, militar o ser dirigente de algún intermedio no partidista.
14. El PAN puede postular a militantes de otras agrupaciones que no sean miembros del partido, a puestos de elección popular, salvo acuerdo en contrario del CEN.

Capítulo V

SANCIONES

16. Los miembros del partido que contravengan las disposiciones de este reglamento se sujetarán a las sanciones marcadas por los estatutos de acuerdo a la gravedad de la falta en que incurran.

EL PROGRAMA DEL PARTIDO

a) Perspectiva histórica del Programa

Para la etapa denominada testimonial, el PAN se caracterizó a sí mismo en la siguiente forma: "...se propone coadyuvar a la liquidación del monopolio político, para lo cual se ha planteado como objetivos la crítica y vigilancia de la política gubernamental, la formación de la opinión pública y la inclusión de sus miembros en los órganos de poder. Enfatiza la necesidad de terminar con la corrupción en la administración pública y propone la moralización de la actividad política. Se presenta como un partido de oposición que pretende lograr la educación cívica del pueblo y a través de ella, la abolición del fraude electoral y la realización de una auténtica vida democrática."⁶³

Si se analizan las plataformas y programas de acción del partido entre 1940 y 1970 se puede detectar la tendencia de sus dirigentes e ideólogos. Así, en el Programa Mínimo de Acción Política de 1940, en la plataforma política y social de 1964 y en la plataforma de 1970, Cambio Democrático de Estructuras, predominan los principios ideológicos sobre los postulados pragmáticos; en tanto que en las plataformas políticas de 1957, 1961 y 1967, la referencia a postulados de acción es más frecuente que la mención de principios ideológicos.

Fue necesario que un grupo de empresarios del norte del país reaccionara frente a las políticas populistas del entonces presidente Luis Echeverría, para que, incorporados al PAN, presionaran el cambio de su línea política hacia una postura más pragmática, que de entonces a la fecha, se ha dado en llamar neopanismo.

Hoy en día, cuando el Partido gobierna a numerosos mexicanos, en diversos niveles de gestión y en condiciones políticas, socio económicas y culturales muy diversas, es evidente que los programas son cada vez más pragmáticos y concretos. En la medida en que la experiencia de gobierno toma cuerpo, los principios ideológicos y doctrinarios pasan a ocupar su puesto como telón de fondo y se formulan propuestas más tangibles que no riñan con aquellos principios.

El cambio cultural del país, fruto de un acelerado y contradictorio proceso de urbanización, por otra parte, acerca al nivel nacional a las diversas propuestas políticas. Por ello Castillo Peraza señalaba: "...la batalla se dará en tres campos: el de la eficiencia en conquistar el voto, el de la decencia y eficiencia en el ejercicio del poder democráticamente obtenido y en el del perfil ético-político de los partidos."⁶⁴ En ello, y no en la confrontación de postulados doctrinarios extremos, se define de aquí en adelante la preferencia de los electores.

Por ello, los más recientes planteamientos programáticos panistas enfatizan la distancia que media entre el neoliberalismo oficial y las propuestas económicas panistas, basadas en un social cristianismo, impregnado por una ética económica que entiende la propiedad privada de los bienes en función de su compromiso social, y que procura dar impulso a las empresas del hombre, con énfasis especial en las pequeñas y medianas, y

⁶³ González Graf Jaime, "Op. Cit" en Delhumeau, Antonio, *Op. Cit.*, p. 155

⁶⁴ Castillo Peraza, Carlos., Informe del Presidente del CEN del PAN, 3 de septiembre de 1994. En *Proceso*, núm. 932, 12 de septiembre de 1994, p. 27

en el control y contención firmes y consistentes de los grandes monopolios, el capital especulativo y las fuerzas del capital transnacional.

La Plataforma partidista para 1994-2000 denominada *La fuerza de la Democracia*, fue elaborada por especialistas de dentro y fuera del partido que recogieron y sistematizaron las experiencias panistas de gobierno más significativas del pasado reciente. Ello le imprime un carácter realista y pragmático, si bien ajustado a los grandes principios doctrinales que ocupan en ella un telón de fondo.

Las reformas a la Constitución que hizo el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, principalmente a los artículos 27 y 130, le permitieron decir al PAN: "El tiempo ha demostrado que al Partido Acción Nacional siempre le asistió la razón, con ello logramos una victoria cultural ... ¡Es la hora de coronar la victoria cultural col] el triunfo electoral, para que el poder público realice el bien común y se someta a los intereses de la nación!"⁶⁵

Reconocer la personalidad jurídica de las iglesias, generar un corpus legal que dé seguridades a la tenencia de la tierra, y dar a los paterfamilias injerencia real sobre los contenidos y métodos educativos, han sido banderas históricas del PAN; junto con el federalismo, la democracia electoral plena y el equilibrio de poderes, es decir, la existencia de contrapesos reales al poder presidencial a través de un Congreso fuerte e independiente y la autonomía real del Poder Judicial respecto del Ejecutivo.

La fórmula "Tanta sociedad como sea posible, sólo tanto Estado como sea estrictamente necesario", expresa el sentido profundo de la propuesta panista básicamente subsidiarista. Pugna por reducir el peso y los alcances del aparato estatal, desconcentrando decisiones, acotando el campo de acción de los poderes públicos, y obligando a las entidades de poder a una actuación responsable a través de una efectiva contraloría y participación ciudadanas.

b) La importancia de los programas para el partido

Atentos al nivel general de la cultura política real y a los problemas de comunicación intrínsecos a un documento de esa naturaleza y complejidad, el Partido formula su Plataforma y sus programas de acción, consciente de que el público de los mismos es, de suyo, muy restringido.

De dichos documentos se extraen dos o tres planteamientos muy sencillos y generales para dar sustento a las campañas electorales. Con ello el Partido no hace sino adaptarse a las realidades que impone la moderna sociedad de masas.

"Es sabido señala —Victor Manuel Reynoso— que en la política contemporánea, los programas y las plataformas electorales de los partidos pesan muy poco en las decisiones de los electores. Muy pocos los conocen, los comparan, los ponderan. Quedan casi para consumo exclusivo de los especialistas."⁶⁶

Así, en ese proceso de simplificación, de sus documentos para la campaña electoral de 1994, se desprende el planteamiento estratégico del PAN expresado en las siguientes propuestas:

⁶⁵ Partido Acción Nacional, *La fuerza de la democracia. Plataforma Política 1994 - 2000*, Secretaría de Estudios del Partido Acción Nacional, Enero de 1994., s.p

⁶⁶ Reynoso Víctor Manuel., "El primer quinquenio..." en Pérez Fernández del Castillo, et. Al., 01). Cit., p. 218

Por un Estado de Derecho

Dar primacía a la persona humana; reformar los tres poderes de la Unión, dignificar el Poder Legislativo; establecer las bases legales para que la Corte actúe como garante de la Constitución; operar la descentralización política para alcanzar un federalismo real; sentar las bases legales, económicas y políticas para que el Municipio alcance una efectiva libertad; garantizar jurídica y políticamente la legalidad, imparcialidad y equidad electorales; impulsar la democracia participativa; brindar seguridad a los ciudadanos; y poner en marcha un programa racional y factible de reforma administrativa.

Para un sistema formativo-educativo nacional

Establecer los principios del federalismo y la subsidiaridad en la educación; apoyar e impulsar la participación de la sociedad en la educación; fomentar la circulación de diversos libros de texto; diseñar políticas educativas tendientes a invertir todo tipo de recursos en las personas concretas; generar modelos educativos que vinculen educación y producción; revalorar al magisterio; incorporar valores cívicos, políticos, sociales y morales a los contenidos de la enseñanza; propiciar los hábitos de investigación; fortalecer los sistemas de educación informal; liberar la cultura de ataduras ideológicas; promover la identidad nacional.

Para construir una economía humana y moderna

Establecer una *economía social de mercado* para lograr el desarrollo armónico de la nación frente al llamado liberalismo social que no es sino un descarnado capitalismo mercantilista, concentrador del ingreso, protector de monopolios y explotador de los mexicanos; reformar constitucionalmente el concepto del Estado Rector de la Economía; alcanzar unas finanzas sanas reduciendo el gasto y estableciendo un sistema fiscal justo, eficiente y estable; reposicionar el Estado para que se desentienda de asuntos que no le competen y centre su atención en el manejo macroeconómico, en la inversión social y redistributiva, en la creación de infraestructura, en el apoyo al aparato productivo y en el estímulo al desarrollo tecnológico.

Para el combate a la pobreza

Poner en marcha un plan nacional para abatir la pobreza; priorizar la atención a zonas indígenas y rurales; fomentar la participación, la desconcentración y la honestidad en el manejo de los recursos públicos; poner en marcha un programa para el desarrollo regional equilibrado.

Para estimular el empleo

Modificar el marco legal para establecer el concepto de salario participativo que incorpore los siguientes elementos: a) un monto fijo suficiente para adquirir una canasta básica de valor indexado, b) un porcentaje por concepto de prestaciones, c) una fracción

determinada por el coeficiente participación/productividad y d) un factor que vincule la retribución con las dimensiones de la empresa; actualizar y complementar el sistema de ahorro para los trabajadores; establecer programas de capacitación permanente; promover la empresa autogestionaria y garantizar jurídicamente la igualdad y la democracia laboral.

Para promover fiscalmente la inversión productiva

Establecer leyes fiscales que se caractericen por su permanencia, simplicidad, precisión, legitimidad, equidad, transparencia, eficacia y que sean estimulantes de la competitividad y la inversión.

Para alcanzar un desarrollo agropecuario auténtico y autosustentable

Otorgar al campo prioridad nacional; declarar de interés público la conservación, preservación, fomento y explotación de los recursos naturales renovables; democratizar la planeación de políticas del agro, configurar un compromiso solidario y subsidiario con todos los actores económicos; apoyar los proyectos asociativos y empresas agroindustriales en su modalidad de cooperativas, copropiedad y cogestión; apoyar el desarrollo científico-tecnológico; descentralizar y revisar las facultades de la Federación, los Estados y los Municipios; crear la Procuraduría Nacional de Desarrollo Rural Integral; elaborar y operar un programa nacional de desarrollo industrial y comercial de bienes y servicios para brindar a los actores económicos seguridad y certidumbre a corto, mediano y largo plazo.

Para atacar los rezagos existentes en infraestructura y energía

Desincorporar los Ferrocarriles Nacionales de México; democratizar la información censal de INEGI; favorecer la participación del sector privado en la construcción de infraestructura; revisar los términos de la concesión a Teléfonos de México y favorecer la libre concurrencia en este terreno; propiciar la libre concurrencia en el sector energético.

Para impulsar el ahorro interno y generar condiciones para que el sector financiero sea factor de desarrollo

Procurar el encuentro entre los sectores productivo y financiero por medio de la competencia; acelerar la apertura financiera para abaratar el crédito y financiar la modernización de la planta productiva; garantizar la seguridad del ahorro y la inversión; evitar las prácticas especulativas; fomentar el ahorro creando fondos para inversiones en educación, vivienda y campo; dotar de plena autonomía al Banco de México.

En cuanto al Sector Externo

Corregir los problemas de balanza de pagos; brindar seguridad a la inversión extranjera que genere empleo intensivo, incorpore tecnología de punta, propicie el desarrollo regional y que no deteriore el medio ambiente; incentivar las exportaciones.

En política social

La Plataforma incluye propuestas de legislación adecuada para conservar, recuperar y restaurar los diversos entornos y recursos naturales. Fundamenta su estrategia en la colaboración estrecha de las comunidades afectadas y postula una ética del medio ambiente.

Contempla el problema de la vivienda desde una perspectiva que define la vivienda digna a que tienen derecho todos los mexicanos como parte de su patrimonio familiar, como una vivienda apta para la convivencia, proporcionada al número de sus integrantes, suficiente para cubrir sus necesidades de protección, higiene, privacidad, comodidad, funcionalidad, ubicación y seguridad en su uso.

Acerca de la Salud sostiene que el sistema debe procurar el mejoramiento de sus resultados concretos, controlar sus costos, aumentar el grado de equidad y lograr la satisfacción de los usuarios.

Sobre la seguridad social propone seguro contra la enfermedad, contra accidentes y de pensiones. Procura desarrollar una nueva cultura de ayuda y de prevención autoresponsable, apoyando subsidiariamente a comunidades fáciles de abarcar. Propone dar libertad a los derechohabientes para escoger la institución o el profesional que deberá atenderlo, descentralizar y humanizar el servicio de salud, desligándolo de las influencias burocrático-partidistas. Pretende fomentar la proliferación de la oferta mediante instituciones privadas de seguridad social.

En la esfera internacional

Acción Nacional propone la participación activa del Congreso de la Unión en la discusión y aprobación de tratados y acuerdos internacionales; impulsar la reforma integral de las organizaciones multilaterales y su democratización; formar una Asamblea Parlamentaria Mundial; reconocer la competencia de órganos y tribunales internacionales, en especial los que se ocupan de los Derechos Humanos.

Considera que México debe ser un eslabón multidireccional y que en tal virtud debe relacionarse con el norte y con el sur, con el Atlántico y con el Pacífico, con el mundo desarrollado y con los países pobres. Pretende impulsar por todos los medios a su alcance la Comunidad Latinoamericana de Naciones y el Parlamento Latinoamericano, buscando superar la retórica romántica y la frialdad economicista; procurar una nueva relación con los Estados Unidos de Norteamérica sobre la base de respeto entre dos estados democráticos, asociación comercial, reconocimiento de los desniveles socioeconómicos, coordinación en la solución de conflictos y defensa vigorosa de los mexicanos inmigrantes; atender la frontera sur y el Caribe; impulsar los contactos con instituciones no gubernamentales y, por último, actuar con honestidad, coherencia y congruencia entre lo que se vive internamente y lo que se actúa en la política internacional.

c) Declaraciones programáticas centrales

De la Plataforma 1994-2000 se desprenden los conceptos centrales de la propuesta panista: la Nación por encima de sus partes; la preeminencia del interés

nacional sobre los particulares; la dignidad de la persona humana; el Estado como instrumento de personas y sociedad, como promotor de la justicia social, gestor del bien común, titular de autoridad y no de propiedad sobre la economía nacional; el trabajo como entidad de valor superior al capital; el gobierno como reflejo de la voluntad y la decisión del pueblo, expresada por medio del sufragio libre y respetado.

De ellos se desprenden los desafíos y compromisos que el Partido asume:

1. "Promover el desarrollo integral del país, incorporar en él a cuarenta millones de mexicanos pobres.
2. "Desarrollar y fortalecer la cultura nacional en un mundo que se globaliza"
3. "Abolir el sistema sociopolítico de opresión, abuso e impurildad que se ha impuesto a la sociedad mexicana"
4. "Instaurar un régimen de libertades y plenos derechos sociales, civiles políticos para los mexicanos"
5. Edificar un Estado de Derecho en:
 - el ámbito de la ética política;
 - la estructura y forma de organización del Estado;
 - los modos de participación de los ciudadanos;
 - la educación y formación de la cultura democrática;
 - la seguridad civil; y
 - el combate a la corrupción.
6. Establecer un sistema formativo-educativo en el país.

Anexo V

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 1987 - 1990

JEFATURA NACIONAL

Luis H. Alvarez

BAJA CALIFORNIA

Blanca Magrassi de Alvarez

Salvador Beltrán del Río

Miguel Fernández Iturriza

Oscar Rivas Muñoz

Saúl Ruiz Arriaga

Enrique Terrazas Torres

COAHUILA

María Teresa Ortuño Gurza

DISTRITO FEDERAL

Bernardo Bátiz Vázquez

José Angel Conchello Dávila

Alejandro Díaz Pérez Duarte

Diego Fernández de Cevallos

Juan Manuel Gómez Morín Torres

Francisco Javier González Garza

Jesús González Schmall

José González Torres

Miguel Hernández Labastida

Juan Landerreche Obregón

Gerardo Medina Valdés

Cecilia Romero Castillo

María Elena Alvarez de Vicencio

Abel Vicencio Tovar Secretario General

DURANGO

Rodolfo Elizondo Torres

JALISCO

Gabriel Jiménez Remus

MICHOACÁN

Felipe Calderón Hinojosa

María Esperanza Morelos Borja

NUEVO LEÓN

Fernando Canales Clariond

Jorge Eugenio Ortiz Gallegos

SINALOA

Rafael Morgan Ríos
Humberto Rice García

SONORA

Norberto Corella Gil Samaniego

YUCATÁN

Carlos Castillo Peraza

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 1991 – 1994

JEFATURA NACIONAL

Luis H. Álvarez Álvarez

BAJA CALIFORNIA

Lic. Eugenio Elorduy Walter

CHIAPAS

Dr. Valdemar Antonio Rojas López

CHIHUAHUA

Ing. Miguel Fernández Iturriza
Dra. Blanca Magrassi de Álvarez
Lic. M^a Teresa Ortuño Gurza

COAHUILA

Lic. Juan Antonio García Villa

DISTRITO FEDERAL

Lic. María Elena Álvarez de Vicencio
Lic. Gonzalo Altamirano Dimas
Lic. Felipe de Jesús Calderón Hinojosa
Ing. Alejandro Díaz Pérez Duarte
Lic. José Espina Von Roehrich
Lic. Diego Fernández de Cevallos Ramos
Lic. Jesús Galván Muñoz
Lic. Fernando Gómez Mont
Lic. Juan Manuel Gómez Morín Torres
Lic. Juan Landerreche Obregón
Lic. Gerardo Medina Valdés
Lic. Alberto Ling Altamirano
Profra. Cecilia Romero Castillo
Lic. Abel Vicencio Tovar

DURANGO

Rodolfo Elizondo Torres

GUANAJUATO

Lic. Juan Miguel Alcántara Soria

JALISCO

Lic. Gabriel Jiménez Remus

MÉXICO

C.P.C Noé Aguilar Tinajero

MICHOACÁN

Q.F.B. María Esperanza Morelos Borja

NUEVO LEÓN

Lic. José Luis Salas Cacho

YUCATÁN

Lic. Carlos E. Castillo Peraza

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 1994 – 1996

Presidente: Carlos Enrique Castillo Peraza

BAJA CALIFORNIA

Héctor Terán Terán

Ricardo Francisco García Cervantes

CHIAPAS

Valdemar Antonio Rojas

CHIHUAHUA

Héctor Álvarez Álvarez

Salvador Beltrán del Río

Miguel Fernández Iturriza

COAHUILA

Juan Antonio García Villa

DISTRITO FEDERAL

Gonzalo Altamirano Dimas

María Elena Álvarez de Vicencio

Felipe de Jesús Calderón Hinojosa Secretario General

José Angel Conchello Dávila

Diego Fernández de Cevallos Ramos

Jesús Galván Muñoz

Juan Manuel Gómez Morín Torres

Juan Landerreche Obregón

Fernando Antonio Lozano Gracia
Gerardo Medina Valdés
Cecilia Romero Castillo

DURANGO

Rodolfo Elizondo Torres

GUANAJUATO

Lic. Juan Miguel Alcántara Soria
Vicente Fox Quezada
Ricardo Alfredo Ling Altamirano

JALISCO

Tarcisio Rodríguez Martínez
Guadalupe Salinas Aguila

MÉXICO

Noé Aguilar Tinajero
Luis Felipe Bravo Mena

NUEVO LEÓN

Cristian Castaño Contreras
Daniel de la Garza Gutiérrez

QUERÉTARO

Enrique Caballero Peraza

SINALOA

Humberto Rice Garcia

YUCATÁN

Benito Rosel Isaac

****Felipe Calderón Hinojosa pidió licencia como Secretario General del Partido para contender por la gubernatura del Estado de Michoacán. Su puesto fue ocupado por Federico Ling Altamirano el 8 de agosto de 1995.
Fuente: CEDISPAN, Prontuario PAN.**

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 1994 – 1996

JEFATURA NACIONAL

Felipe Calderón Hinojosa

SECRETARÍA GENERAL

Juan Antonio García Villa

Adrián Fernández Cabrera
Alejandro Fernández garza

Ana Rosa Payán Cervera
Ana Teresa Aranda de Orea
Carlos Castillo Peraza
Carlos Medina Plascencia
Cecilia Romero Castillo
César Nava
Diego Fernández de Cevallos
Emilio Goicochea Luna
Ernesto Ruffo Appel
Federico Ling Altamirano
Fernando Estrada Sámano
Gabriel Jiménez Remus
Gabriela Gutiérrez de León
Gonzalo Altamirano Dimas
Humberto Aguilar
Javier Corral Jurado
Jesús Galván Muñoz
Jorge Manzanera Quintero
Jorge Zermeño
José Angel Conchello
José González Morín
Juan Miguel Alcántara Soria
Leticia Carrillo de Clouhtier
Luis Correa Mena
Luis Felipe Bravo Mena
Luis H. Álvarez
Luis Mejía Guzmán
María Elena Álvarez de Vicencio
Patricia Espinosa de Parrodi
Rafael Morgan Ríos
Ricardo García Cervantes
Rodolfo Elizondo
Rogelio Sada Zambrano
Salvador Beltrán del Río
Tarsicio Rodríguez Martínez
Teresa García de Madero

Cuadro 1
ELECCIONES PRESIDENCIALES 1929 – 1958
(% de votos del total)

PARTIDOS	1929	1934	1940	1946	1952	1958
PNR-PRM-PRI	93.55	98.19	93.89	77.90	74.31	90.43
PNA	5.32	1.07	*	*	*	*
PCM-PSUM	1.11	0.03	np	**	np	np
PRUN	***	***	5.72	*	*	*
PDM ¹	***	***	*	19.33	*	*
FPP	***	**	***	np	15.87	*
PAN	***	***	np	np	7.82	9.42
PP-PPS ²	***	***	***	***	1.98	**
Otros ³	np	0.70	0.37	2.75	np	0.13

1 Partido Democrático Mexicano.

2 Salvo en 1952 apoya al candidato del PRI.

3 En 1934, el coronel Adalberto Tejeda y general Villareal; en 1940 el general Sánchez Tapia; en 1946 los generales Agustín Castro y Enrique Calderón; en 1958, PPS y PARM, que apoyan al candidato del PRI.

* Ya se había disuelto

** Mismo candidato que el PRI.

*** No existía.

np No presentó candidatos oficialmente.

Fuente: Molinar Horcalista, Juan. *El tiempo de la legitimidad*. Ed. Cal y Arena, México, 1991 p. 45.

Cuadro 2
Elecciones para diputados federales 1946 – 1961
NÚMERO DE CANDIDITOS POR PARTIDO
(% respecto al total de candidatos)

	1946	1949	1952	1955	1958	1961
Total de distritos	147	147	162	162	162	178
PRI	147 (100)	147 (100)	160 (99.4)	162 (100)	162 (100)	178 (100)
PAN	64 (43.5)	69 (46.9)	143 (88.2)	90 (55.6)	139 (85.8)	98 (55.1)
PP-PPS	NR	NR	129 (80.1)	65 (40.1)	69 (42.6)	85 (45.5)

NP No tenía riesgo

Fuente: Molinar Horcalista, Juan. *El tiempo de la legitimidad*. Ed. Cal y Arena, México, 1991 p. 40.

Cuadro 3
ELECCIONES PARA DIPUTADOS FEDERALES 1943-1961
(% de la votación total)

	1943	1946	1949	1952	1955	1958	1961
PRI	92.13	73.52	93.91	74.31	89.86	88.20	90.25
PDM		23.78					
PAN	5.33	2.24	5.59	8.67	9.17	10.22	7.58
FPP				15.88			

Fuente: Molinar Horcalista, Juan. *El tiempo de la legitimidad*. Ed. Cal y Arena, México, 1991 p. 50

Cuadro 4
REPRESENTACIÓN EN LA CÁMARA DE DIPUTADOS
 Número de curules por partido 1946-1988

	PAN	PRI	Puestos
1946	4	141	147
1949	4	142	147
1952	5	151	162
1955	5	153	162
1958	6	153	162
1961	5	172	178
1964	20	175	
1967	20	177	
1970	20	178	
1973	25	189	
1976	20	195	
1979	43	241	400
1982	51	298	400
1985	41	289	500
1988	101	260	500
1991	89	320	500
1994	119	300	500

Fuente: Archivo hemerográfico del IMEP.

Cuadro 5
ELECCIONES FEDERALES PARA DIPUTADOS
 1964-1985

Apoyo electoral de los partidos (porcentajes)

	1964	1967	1970	1973	1976	1979	1982	1985
PDM						2.1	2.30	2.7
PAN	11.5	12.4	13.9	14.7	8.5	10.8	17.5	15.6
PRI	86.3	83.3	80.1	69.7	80.1	69.7	69.3	64.8
PARM	0.7	1.3	0.8	1.9	2.5	1.8	1.4	1.6
PPS	1.4	2.8	1.4	3.6	3.0	2.6	1.9	2.0
PST						2.1	1.8	2.5
PSUM						4.9	4.4	3.2
PRT							1.3	1.3
PMT								1.6
Otros	0.1	0.2	4.1	10.2	0.4	5.9	0.1	4.7

Fuente: Molinar Horcasitas, Juan. El tiempo de la legitimidad. Ed. Cal y Arena, México, 1991, p. 129

Cuadro 6
ELECCIONES PARA SENDORES 1961-1976
 (% del total nacional de la votación emitida)

AÑO	PAN	PRI
1964	11.21	87.73
1970	13.60	80.29
1976	7.45	

Fuente: Gómez Tagle, Silvia. *Las estadísticas electorales de la reforma política*. El Colegio de México, México, 1990, pp. 21-26.

Cuadro 7
ELECCIONES DE DIPUTADOS DE MAYORÍA
 Porcentaje respecto del total de votos

PARTIDOS	1973	1976	1979	1982	1985	1988	1991
PAN	14.70	8.45	10.78	17.52	15.54	17.97	17.09
PRI	69.64	80.08	69.70	69.26	64.90	51.11	58.63
PPS	3.61	2.98	2.59	1.87	1.96	9.21	1.72
PARM	1.81	2.51	1.81	1.34	1.65	6.09	2.06
PDM			2.06	2.29	2.72	1.31	1.04
PCM/PSUM/PMS			4.99	4.39	3.22	4.45	7.93
PST/FCRN			2.12	1.78	2.47	9.35	4.18
PRT				1.26	1.26	0.52	0.57
PSD				0.19			
PMT					1.55		
PT							1.10
PEM							1.39
ANULADOS	9.99	5.59	5.84	0.05	4.62		4.27*
NR	0.25	0.38	0.07	0.00	0.06	0.00	

NR. Votos de candidatos no registrados

*: votos y candidatos no registrados

FUENTE: GÓMEZ Tagle, Silvia. *La frágil democracia mexicana, partidos políticos y elecciones*. Gv Editores, México, 1993, pp. 194-195

Cuadro 8
ELECCIONES PRESIDENCIALES
 (porcentaje respecto del total de votos)

	1964	1970	1976	1982	1988 ¹
PAN	11.07	11.93	0.00	15.68	17.07
PRI	87.77	85.09	87.84	68.43	50.36
PPS	0.68	0.86	3.69	1.53	10.53
PARM	0.48	0.55	1.97	1.03	1.04
PDM				1.84	6.25
PMS				3.48	3.57
PST-FCRN				1.45	10.51
PRT				1.76	0.42
N-R ²		0.17	1.20	0.12	0.24

¹ en 1988 el PFCRN, PFCRM, PPS y PMS, además de otras corrientes de partidos sin registro oficial confluyeron en el Frente Democrático Nacional (FDN).

² Votos de candidatos no registrados

Fuente: Gómez Tagles, Silvia. *La frágil democracia mexicana*. GV editores, México, 1993 p. 197

ELECCIONES FEDERALES 1979-1988
(Diputados por partido)

Año	Tipo de elección	PAN	PRI	PCM PSUM PMS	PDM	PARM	PPS	PST PFCRN	PRT	PMT	AN ¹	Total
1979	Uninom.	4	291								5	300
	Plurinom.	39	M ²	18	10	12	11	10				100
	Total	43	291	18	10	12	11	10				400
1982	Uninom.	1	298								1	300
	Plurinom.	50	M	17	12	Np ⁴	10	11	NP			100
	Total	51	298	17	12	-	10	11				400
1985	Uninom.	9	289			2						300
	Plurinom.	50	M	12	12	9	11	12	6	6		100
	Total	59	289	12	12	11	11	12	6	6		400
1988	Uninom.	38	233	29			FDN ⁵					300
	Plurinom.	63	27	110					NP	-		200
	Total	101	260	139	NP							500

Fuente: UAM - A *El Cotidiano* N° 65, p. 100 noviembre de 1994.

Cuadro 10
CURULES EN LA CÁMARA DE DIPUTADOS 1982 - 1994

	PRI	PAN	PPS	PDM	PCM	PST	PMT	PRT	PSUM	PARM	FDN	PRD	PFCRN	PT
1982-1985	299	51	10	12	17	11								
1985-1988	289	41	11	12		12	6	6	12					
1988-1991	260	101									139			
1991-1994	320	89	12							15		41	23	
1994-1997	301	120										60		10

Fuente: *El Cotidiano*, N° 65 UAM Azcapotzalco, México, 1994.

Cuadro 11
ELECCIONES PRESIDENCIALES 1988 - 1994
votación absoluta y relativa

Año	PRI		PAN		FDN-PRD	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1988	9'641,329	50.36	3'267,159	17.07	5'911,133	30.88
1994	17'333,931	48.77	9'921,474	26.69	5'901,324	17.08

Fuente: *El Cotidiano*, N° 65. UAM Azcapotzalco, México 1994.

Cuadro 12
ELECCIONES PRESIDENCIALES 1988-1994
 % de la votación total por estados

Entidad	1988			1994		
	PRI	PAN	FDN	PRI	PAN	PRD
Aguascalientes	50.2	28.4	18.6	46.5	36.7	8.6
Baja California	36.7	24.4	36.8	49.0	36.2	8.4
Baja California Sur	54.0	19.0	25.7	55.2	32.2	6.5
Campeche	70.9	12.4	16.3	53.9	18.3	20.9
Coahuila	54.3	15.3	29.5	48.7	30.7	12.7
Colima	47.8	14.8	35.7	50.9	29.8	11.9
Chiapas	89.9	3.4	6.4	45.3	11.8	31.8
Chihuahua	54.6	38.2	6.7	58.9	27.6	6.1
Distrito Federal	27.3	22.0	48.2	42.5	26.6	20.4
Durango	63.6	17.0	18.8	50.9	26.9	9.5
Guanajuato	44.0	29.9	22.0	53.9	29.3	8.4
Guerrero	60.5	2.4	35.8	48.6	9.5	33.7
Hidalgo	64.7	5.8	28.1	58.4	17.5	15.0
Jalisco	42.6	30.8	23.7	43.8	41.9	6.9
México	29.8	16.3	51.3	46.4	25.6	18.1
Michoacán	23.2	10.3	63.8	43.6	15.1	35.0
Morelos	33.7	7.4	57.7	49.5	22.7	35.0
Nayarit	56.6	5.7	36.6	56.7	19.0	16.1
Nuevo León	72.1	23.7	3.8	48.2	39.8	3.0
Oaxaca	63.8	4.6	30.2	50.0	12.9	27.1
Puebla	71.6	9.9	17.6	50.6	25.9	14.0
Querétaro	63.3	19.4	15.8	56.6	30.6	5.3
Quintana Roo	65.7	9.7	24.0	52.6	29.0	12.3
San Luis Potosí	68.2	21.2	8.8	57.0	25.3	9.5
Sinaloa	50.8	32.1	16.8	50.5	30.6	13.7
Sonora	68.6	20.9	10.0	41.8	38.1	12.9
Tabasco	74.3	5.3	19.9	54.7	7.4	32.0
Tamaulipas	59.3	9.9	30.1	46.3	26.5	18.6
Tlaxcala	60.2	5.9	31.0	52.6	24.0	15.3
Veracruz	62.6	5.2	31.0	51.7	15.7	23.2
Yucatán	67.1	31.2	1.6	52.3	40.5	3.2
Zacatecas	66.2	10.8	22.2	60.2	22.6	8.8
Total	50.4	17.1	30.9	48.7	25.9	16.6

Fuente: UAM Azcapotzalco. El Cotidiano N° 65, México, 1994.

Cuadro 13
**ENTIDADES DONDE EL PAN AUMENTÓ CONSIDERABLEMENTE
 SU VOTACIÓN**

Entidad	1998	1994	Increment o %	Observaciones
Aguascalientes	28.42	37.50	31.95	Disminuyó la votación del PRI
B. California	24.39	37.07	51.99	Disminuyó la votación del PRD
B. California Sur	19.00	32.82	72.74	
Campeche	12.37	18.81	52.06	Disminuyó la votación del PRI
Chiapas	3.39	12.50	268.73	Disminuyó la votación del PRI
Coahuila	15.34	30.56	99.22	Disminuyó la votación del PRD y PRI
Distrito Federal	22.01	27.19	23.53	Disminuyó la votación del PRD
Durango	16.99	27.63	62.63	
Guerrero	2.44	9.79	301.23	Disminuyó la votación del PRD
Hidalgo	5.84	18.15	210.79	
Jalisco	30.76	42.95	39.63	
México	16.33	26.24	60.69	
Michoacán	10.28	15.54	51.17	Disminuyó la votación del PRD
Morelos	7.44	23.29	213.04	Disminuyó la votación del PRD
Nayarit	5.72	19.58	242.31	
Nuevo León	23.70	40.63	71.43	Disminuyó la votación del PRI
Puebla	9.87	27.01	173.66	Disminuyó la votación del PRI
Querétaro	19.43	31.49	62.07	
Quintana Roo	9.79	29.75	203.88	Disminuyó la votación del PRI
Sonora	20.85	38.95	86.81	Disminuyó la votación del PRI
Tamaulipas	9.91	27.31	175.58	
Tlaxcala	5.88	24.67	319.56	
Zacatecas	10.77	23.21	115.51	

Fuente: Zárate, Alfonso. *Los usos del Poder*. Ed. Raya en el Agua, México, 1995, pp. 350-352.

Cuadro 14
COMPORTAMIENTO ELECTORAL POR ENTIDAD FEDERATIVA 1988 - 1994

Entidad	1988			1994		
	PRI	PAN	FDN	PRI	PAN	PRD
Aguascalientes	50.2	28.4	18.6	47.5	37.5	8.76
B. California	36.6	24.3	37.1	50.0	37.0	8.5
B. California Sur	50.0	19.0	25.8	56.1	32.8	6.6
Campeche	70.8	12.3	16.3	55.4	18.8	21.4
Chiapas	89.9	3.3	6.4	48.1	12.5	33.8
Chihuahua	54.5	38.1	6.7	60.4	28.2	6.2
Coahuila	54.2	15.3	29.9	49.6	31.3	12.9
Colima	47.8	14.8	35.7	52.1	30.5	12.2
Distrito Federal	27.2	22.0	49.2	43.4	27.1	20.9
Durango	63.6	16.9	18.8	52.1	27.6	9.7
Guanajuato	44.0	29.9	22.0	55.7	30.2	8.6
Guerrero	60.5	2.4	35.8	50.2	9.7	34.8
Hidalgo	64.7	5.8	28.2	60.7	18.1	15.5

Jalisco	42.5	30.7	23.8	44.9	42.9	7.1
Estado de México	29.7	16.3	51.5	47.5	26.2	18.5
Michoacán	23.2	10.2	64.1	44.6	15.5	35.8
Morelos	33.7	7.4	57.6	50.8	23.2	19.7
Nayarit	56.5	5.7	36.8	58.3	19.5	16.6
Nuevo León	72.0	23.7	3.8	49.1	40.6	3.0
Oaxaca	63.8	4.7	30.2	52.2	13.4	28.3
Puebla	71.5	9.8	17.6	52.6	27.0	14.5
Querétaro	63.3	19.4	15.8	58.2	31.4	5.5
Quintana Roo	65.7	9.6	24.1	53.9	29.7	12.5
San Luis Potosí	68.2	21.1	8.8	58.9	26.2	9.8
Sinaloa	50.8	32.0	16.7	51.6	31.2	13.9
Sonora	68.5	20.8	9.9	42.6	38.9	13.2
Tabasco	74.3	5.2	19.9	58.7	7.6	33.1
Tamaulipas	59.3	9.9	30.1	47.6	27.3	19.1
Tlaxcala	60.2	5.8	31.0	54.1	24.6	15.7
Veracruz	62.5	5.2	31.0	53.5	16.2	24.0
Yucatán	67.0	31.1	1.6	53.4	41.3	3.2
Zacatecas	66.1	10.7	22.3	61.7	23.2	9.0
Total	50.3	17.0	31.1	50.1	26.6	17.0

Fuente: ZARATE, Alfonso. Los usos del poder. De Raya en el Agua. México, 1995, pp. 448-449.

Cuadro 15

Desde el inicio de las actividades del PAN en el ámbito legislativo, el partido ha presentado más de 500 iniciativas. Hasta 1993, de entre las iniciativas presentadas, según la propia estimación del partido, sobresalen las de:

Iniciativas	Presentadas en:
1. Reformas del Artículo 27	(1946, 1947 y 1971)
2. Registros Nacionales de Electores	(1947)
3. Autonomía del Banco de México	(1948)
4. Voto a la mujer	(1952)
5. Artículo 3º sobre educación	(1981, 1986 y 1993)
6. Relaciones Iglesia-Estado	(1987)
7. Ley de Amparo	(1991)
8. Artículo 40, Comunidad Latinoamericana de Naciones	(1992)
9. Artículo 28, sobre ferrocarriles	(1992)
10. Federalismo Fiscal	(1992)
11. Ley Federal del Trabajo	(1995)

Comité Ejecutivo Nacional, Información Básica sobre el Partido Acción Nacional, agosto de 1995

ANEXO 7
COMPARATIVO DE LA INTEGRACIÓN DEL PODER EJECUTIVO:
CHIHUAHUA, BAJA CALIFORNIA Y GUANAJUATO

CHIHUAHUA

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
GOBERNADOR	FRANCISCO BARRIO TERRAZAS	- PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN. EMPRESA: ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL DE NEGOCIOS, S.A.	ALCALDE	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA
DIRECTOR GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	JESÚS MESTA DELGADO	- DIRECTOR DE EGRESOS Y FINANCIAMIENTOS GOBIERNO DEL ESTADO	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN. EMPRESA: FABRICA DE ROPA EL DIAMANTE	CONTADOR PÚBLICO	I.T.E.S.M.
CONTRALOR	JORGE SÁNCHEZ BACA	- DIRECTOR DE PENSIONES CIVILES DEL ESTADO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO EMPRESA: HERMANOS MADERO, S.C.	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	I.T.E.S.M.
VOCAL EJECUTIVO COORDINADOR ESTATAL DE LA TARAHUMARA	PEDRO REYNALDO PÉREZ MATA	- COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN/ DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA - MAESTRO DE TIEMPO COMPLETO/ FACULTAD DE ZOOTECNICA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA	PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR/RANCHO GANADERO SAN REYNALDO MPIO. DE CUAUHTÉMOC, CHIH.	MAESTRÍA EN CIENCIAS	UNIVERSIDAD DE READING DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA READING, INGLATERRA
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO URBANO Y ECOLÓGICO	FRANCISCO J. PRIETO MUÑOZ	- DIRECTOR/EMPRSA: TIEMPO, DISEÑO PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.	GERENTE GENERAL DE PLANEACIÓN DEL PROYECTO BAHÍAS DE HUATULCO, FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)	ARQUITECTO	ESCUELA NACIONAL DE ARQUITECTURA UNAM
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO RURAL	HORACIO GONZÁLEZ DE LAS CASAS	- PRESIDENTE MUNICIPAL DE LAS DELICIAS, CHIH.	DIPUTADO FEDERAL LV LEGISLATURA	MAESTRIA AGRONEGOCIOS	(ESTUDIO EN DELICIAS, (CHIH.))
COORDINADOR DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL	RUBÉN RAYMUNDO GÓMEZ RAMÍREZ	- SECRETARIO PARTICULAR DEL C. GOBERNADOR	DIPUTADO FEDERAL, MÉXICO, D.F.	ESTUDIOS DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (NO TITULADO)	INSTITUTO TECNOLÓGICO REGIONAL DE CD. JUÁREZ
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA	CESAR A. CHAVIRA ENRIQUE	- PRESIDENTE MUNICIPAL DE CUAUHTÉMOC, CHIH.	VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO DE SEGURIDAD PUBLICA MUNICIPAL	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA.

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
PROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA	LIC. ARTURO CHÁVEZ CHÁVEZ	- DELEGADO DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DEL ESTADO.	CONTRALOR DE ASUNTOS INTERNOS DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO	LICENCIADO EN DERECHO	ITESM, CAMPUS CHIHUAHUA
COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN Y COORDINADOR GENERAL DEL COPLADE	ELIAS ANTONIO SAAD AYUB	- DIRECTOR GENERAL CENTRUM INMUEBLES DE CHIHUAHUA, CHIH.	GERENTE GENERAL GRUPO IMPULSA	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION MBA	UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN, AUSTIN TEXAS, USA.

Fuente: Javier Hurtado (Banco de Datos del Autor)

GUANAJUATO

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
SECRETARIO DE GOBIERNO	RAMÓN MARTÍN HUERTA	- SECRETARIO PARTICULAR DEL GOBERNADOR.	DIRECTOR DE CAMPAÑA A GOBERNADOR DEL LIC. VICENTE FOX QUEZADA. DIPUTADO FEDERAL PLURINOMINAL DE LA LIV LEGISLATURA, CON LAS COMISIONES DE HACIENDA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y FOMENTO COOPERATIVO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE, UBAC.
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA	MA. ELENA MORALES SÁNCHEZ	- SECTOR GUBERNAMENTAL. COORDINADORA GENERAL DE	SECTOR GUBERNAMENTAL. DIRECTORA GENERAL DE	MAESTRÍA EN FISCAL	

		ADMINISTRACIÓN. - SECTOR EMPRESARIAL MINERÍA DEL NORTE, S.A.	EGRESOS. SECTOR EMPRESARIAL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICA		
SECRETARIO DE EDUCACIÓN	FERNANDO RIVERA BARROSO	- DIRECTOR GENERAL EMPRESA PROMOCIÓN COMUNIDADES EDUCATIVAS, A.C. - GERENTE GENERAL EMPRESA EDICIONES PROMESA, S.A. DE C.V.	GERENCIA LATINOAMERICA EMPRESA ALLIED CHEMICAL (USA)	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS.
SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO	JOSÉ MANUEL MENDOZA MÁRQUEZ	- DIPUTADO FEDERAL ANTE LA LEGISLATURA - DELEGADO A LA 84ª CONFERENCIA INTERPARLAMENTARIA	SOCIO FUNDADOR EMPRESA CENTRO DE PERFORACIONES DE CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A. DE C.V.	INGENIERO INDUSTRIAL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	INST. TEC. REG. CELAYA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
SECRETARIO DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	JOSÉ LUIS ROMERO HICKS	- DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICA Y FOMENTO A LA VIVIENDA, MÉXICO, D.F (SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL)	CONSEJERO ECONÓMICO DE LA EMBAJADA DE MÉXICO EN JAPÓN, ACREDITADO (SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, GOBIERNO FEDERAL)	MAESTRIA	SOUTHERN OREGON STATE COLLEGE EEUU
SECRETARIO DE SALUD	CARLOS TENA TAMAYO	- VICEPRESIDENTE DE LA SOCIEDAD GUANAJUATENSE DE CARDIOLOGÍA. - PRESIDENTE DEL COLEGIO MÉDICOS DEL ESTADO DE GUANAJUATO, A.C. - DELEGADO REGIONAL DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COLEGIOS DE LA PROFESIÓN MÉDICA, A.C.	VICEPRESIDENTE FUNDADOR DEL COLEGIO DE MÉDICOS	MÉDICO CARDIÓLOGO	FACULTAD DE MEDICINA, LEÓN, GTO.
COORDINADOR GENERAL DE CENTRO DE PLANEACIÓN ECONÓMICA	EDUARDO SOJOGARZA ALDAPE	- DIRECTOR DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA EN EL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS ITESM CAMPUS LEÓN (ACTUALMENTE) - DIRECTOR TÉCNICO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA, INEGI	DIRECTOR DE ESTADÍSTICAS DE CORTO PLAZO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA, INEGI	DOCTORADO, ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y FINANZAS	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA
COORDINADOR GENERAL DE LA COORDINACIÓN DE DESARROLLO GENERAL	CARLOS FLORES ALCOCER	- PRESIDENTE EMPRESA SISTEMÁTICA CONSULTORES ASOCS., S.A. DE C.V.	CONSULTOR EXTERNO INDUSTRIA MANUFACT., SERVICIO Y CONSTRUCCIÓN	DOCTOR EN SISTEMAS	UNIVERSITY OF LANCASTER (INGLATERRA)
DIRECTOR GENERAL DEL CENTRO INTERUNIVERSITARIO DEL CONOCIMIENTO	CARLOS HUMBERTO GASDSEN CARRASCO	- VOCAL EJECUTIVO CENTRO ESTATAL PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL	VOCAL EJECUTIVO CENTRO ESTATAL DE ESTUDIOS MUNICIPALES NIVEL SUBSECRETARIO	MASTER IN ARTS IN SOCIOLOGY OF AMERICA LATINA	UNIVERSITY OF ESSEX, COLCHESTER, GRAN BRETAÑA
DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DE VIVIENDA	JOSÉ LUIS NARANJO ESQUIVEL	- DIRECTOR EMPRESA MAQUILADORA SANTANDER, S.A. DE C.V.	SOCIO FUNDADOR DE COMERCIALIZADORA MORELIANA DE PLÁSTICOS, S.A. DE C.V.		UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO, GTO.
DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DE LA CULTURA	LUIS FERNANDO BREHM CARSTENSEN	- JEFE DE DEPARTAMENTO TÉCNICO DEL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA	JEFE DE REDACCIÓN DE LA REVISTA BELLAS ARTES	DOCTORADO EN ESTUDIOS ROMANCES	UNIVERSIDAD DE CORNELL, ITHACA, NUEVA YORK, E.U.A.

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE LA COMISIÓN ESTATAL DE AGUAS Y SANEAMIENTO	VICENTE GUERRERO REYNOSO	- CONSEJERO SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	DIRECCIÓN GENERAL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, MÉXICO, D.F.
SECRETARIO AGROPECUARIO	JAVIER USABIAGA ARROYO	- PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ALIMENTOS DESHIDRATADOS DEL BAJIO, S.A. DE C.V. - INVERLAT VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO REGIONAL	INVERLAT MIEMBRO DEL CONSEJO CONSULTIVO REGIONAL		
DIRECTOR GENERAL DEL CONSEJO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONC Y TEG)	ARTURO YARA LÓPEZ	- SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	DIRECTOR DE LA FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA, ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA EN SALAMANCA DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	DOCTOR EN INGENIERÍA	UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA EN DAVIS.

Fuente: Javier Hurtado (Banco de Datos del Autor).

BAJA CALIFORNIA

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
GOBERNADOR	HECTOR TERAN TERAN	- SENADOR DE LA REPUBLICA	SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	INTITULO TECNOLÓGICO Y ENSEÑANZA SUPERIOR DE MONTERREY
COORDINADOR DE	SALVADOR	- PRESIDENTE ZONA COSTA DEL	DIPUTADO FEDERAL DE LA	LIC. EN	ESCUELA SEPTIEN

ASESORES Y PROYECTO	MORALES MUÑOZ	COMITE DE CAMPANA DEL PAN	LI LEGISLATURA	PERIODISMO	GARCIA
SECRETARIO PARTICULAR	RAFAEL GILBERTO MORAN ALVAREZ	- DIPUTADO GENERAL DE LA LV LEGISLATURA	DIPUTADO FEDERAL EN LA LI LEGISLATURA	PASANTE EN LIC. EN ADMÓN. DE EMPRESAS	CETYS MEXICALI
REPRESENTANTE DEL GOBIERNO DEL ESTADO EN D.F.	JOSÉ ANTONIO BOLIVAR BUSTILLO	- DIRECTOR GENERAL DE CONSULTORIA Y PROMOCIÓN	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y ASESOR DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PESQUERA	LIC. EN ADMÓN DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD LA SALLE
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO	RODOLFO VALDÉS GUTIERREZ	- COORDINADOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS	SUBSECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO	LIC. EN ADMÓN. DE EMPRESAS	U.A.B.C.
OFICIAL MAYOR	MARÍA CRISTINA RAMOS FLORES	- REGIDORA DEL XIII AYUNTAMIENTO DE MEXICALI	COORDINADORA DE GOBIERNO DEL ESTADO EN LA COLECTA CRUZ ROJA, DURANTE 6 AÑOS	CONTADOR PRIVADO	
PROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO	JOSÉ LUIS ANAYA BAUTISTA	- SUBDIRECTOR JURÍDICO DE INMOBILIARIA ESTATAL TIJUANA-TECATE	DIRECTOR GENERAL DE LA COMISIÓN PARA LA REGULIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA (CORETTE)	LIC. EN DERECHO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA
SECRETARIO DE FINANZAS	FRANCISCO ARTURO VEGA DE LA MADRID	- DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE TODO ACERO DE BAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CASA DE EMPENO DE B.C., S.A. DE C.V.	LIC. EN ADMÓN DE EMPRESAS	CETUS TIJUANA
SECRETARIO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO	VICTOR ADAN LÓPEZ CAMACHO	- COORDINADOR DE DIRECCIONES XIV AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	TESORERO MUNICIPAL DEL XIII AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	INGENIERO	FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO	JORGE IGNACIO GALLEGO SALAS	- SECRETARIO EJECUTIVO DEL CONSEJO DE DESARROLLO DE MEXICALI	SECRETARIO TÉCNICO DEL PACTO POR B.C.	LIC. EN ADMÓN DE EMPRESAS	CETYS MEXICALI
SECRETARIO DE FOMENTO AGROPECUARIO	GENARO LÓPEZ BOJORQUEZ	- DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO	ASESOR DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS EN LA ASOCIACIÓN RURAL DE INTERÉS COLECTIVO ARIC, "CENTINELA" DE R. I. PLANTA PASTEURIZADORA DE LECHE	MAESTRIA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS	U.A.B.C.
SECRETARIO DE TURISMO	JUAN B. TINTOS FUNCKE	- SUBSECRETARIO DE TURISMO DEL GOBIERNO DE B.C.	DIRECTOR DE PROMOCIÓN SECTUR	LIC. EN TURISMO	
SECRETARIO DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL	VIRGILIO MUÑOZ	- DELEGADO REGIONAL, INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN, SRIA. DE GOBERNACIÓN	DIRECTO GENERAL DEL DIARIO 29	LIC. EN DERECHO	UNAM
DIRECTOR DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	ELEAZAR FÉLIX VERASTEGUI GALICIA	- ASESOR EXTERNO DEL CONTADOR MAYOR DE HACIENDA DEL CONGRESO DEL ESTADO	ASESOR EXTERNO DE LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y PUNTOS CONSTITUCIONALES DE LA XIII LEGISLATURA EN EL ESTADO	ABOGADO	
DIRECTORA DE RELACIONES PÚBLICAS	MARÍA AMPARO ABURTO NARVAEZ	- GERENTE ADMINISTRATIVO DE INMOBILIARIA Y FRACCIONADORA CADENA, S.A. DE C.V.	GERENTE GENERAL DE MANUFACTURA DE COLORADO, S.A. DE C.V.	CONTADOR PÚBLICO	CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR CETYS MEXICALI

CARGO	NOMBRE	CARGO INMEDIATO ANTERIOR	CARGO ANTERIOR	ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL	SERGIO RAUL TROCHEZ REZA	- RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EN MEXICALI DE LA CAMPANA DEL LIC. HECTOR TERÁN PARA GOBERNADOR	COORDINADOR DE COMUNICACIÓN DEL COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL DEL PAN	LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA MDE B.C.
DIRECTOR DE ECOLOGÍA DEL ESTADO	ADOLFO GONZALES CALVILLO	- SRIO. TÉCNICO DE PROFEPA	PARTICIPACIÓN EN LOS SUBGRUPOS DE TRABAJO DEL PROGRAMA BINACIONAL FRONTERA XXI (ANTES PROG. INTEGRAL AMBIENTAL FRONTERIZO)	MAESTRO EN CIENCIAS	
DIRECTOR DE CONTROL Y EVALUACIÓN GUBERNAMENTAL	JESUS ANTONIO RIVERA MARTINEZ	- SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE ISSSTE CALI	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE COCA - COLA, MEXICALI	CONTADOR PÚBLICO	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
DIRECTOR DE INFORMATICA	ARNALDO ORTEGA KING	- SOCIO FUNDADOR SISCOM, S.A. EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORIA Y DESARROLLO DE SOLUCIONES BASADA EN EL USO DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.	DIRECTOR DE INFORMATICA DEL CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR CETYS MEXICALI	INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONAL	INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Fuente: Javier Hurtado (Banco de Datos del Autor)