

La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes

*Francisco Reveles Vázquez**

Introducción

En este trabajo estudiamos a la coalición dominante de uno de los partidos clave de la transición política mexicana: el Partido Acción Nacional (PAN). El punto de arranque es la renovación de dirigentes formales en 1999 y el de llegada es el impacto en lo interno del resultado electoral del 2003. Lo que interesa analizar es la dinámica de la lucha por el poder en el PAN, identificando motivaciones, acuerdos y contradicciones entre sus fracciones, en el contexto de la mutación de su condición de partido de oposición a partido en el gobierno.

El asunto es de interés debido a que el PAN y los otros dos partidos políticos más importantes en México han sido actores esenciales del cambio político. No sólo como espacios de participación de nuevos ciudadanos que han comenzado a vivir la experiencia de actuar en el activismo partidista, sino como componentes sustantivos de las instituciones políticas que han experimentado o impulsado transformaciones políticas de gran envergadura.

Al contar con este papel, los partidos aparecen literalmente en primer plano de la acción política. Son ellos quienes se han encargado de demandar procesos electorales limpios; quienes han confeccionado las leyes fundamentales de los últimos quince años; quienes

* Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

han sido responsables del derrotero de los cambios políticos de mayor profundidad en la forma de gobierno. Salvo la institución presidencial, ningún líder, movimiento social u organización política ha generado tantas modificaciones al régimen político como los partidos mismos. Naturalmente en ciertas coyunturas hubo confluencia de intereses con otros actores, o bien ciertas expresiones sociales organizadas empujaron procesos de cambio cuyo avance se había estancado.

Las instituciones políticas del régimen no podrían funcionar sin los partidos. La democracia en sí misma carecería de una parte sustantiva para seleccionar gobernantes. Los partidos están con nosotros por este nuevo papel que juegan desde hace alrededor de veinte años.

En parte por todo lo anterior, dichas organizaciones son susceptibles de ser evaluadas (y descalificadas la mayoría de las veces) por la ciudadanía. Por su propia condición, los procesos internos de los partidos se muestran ahora abiertamente frente a los ciudadanos. Los medios les conceden un gran espacio. Sus procesos internos se han convertido en un recurso para reconocer su estado de salud.

Tomando en cuenta el tema del grado de democracia interna en primera instancia, pero con el fin de ir más allá, en este trabajo se desarrolla el tema del liderazgo en el PAN utilizando la noción de coalición dominante. Se trata de identificar las características de la coalición panista y sus procesos de renovación de dirigentes en 1999 y 2002, así como el impacto que tuvieron los resultados de las elecciones de los años 2000 y 2003 en ella.

Apunte teórico sobre democracia y oligarquía en los partidos políticos

Como elemento fundamental de la democracia, cualquiera podría esperar que ésta también se ejerciera en el interior de los partidos. Sin embargo, no siempre es así. La causa de esta situación no tiene que ver (como a menudo se piensa) con la perversidad de sus dirigentes sino con sus principios ideológicos. No todos los partidos creen en la democracia, aunque en ocasiones se manifiesten en su favor en el plano

del régimen político. En otras palabras, con frecuencia el contexto político en el cual actúa determina su posición ante el tipo de régimen y de fuerzas que están alrededor de él. En México, algunos actores políticos no habrían adoptado como suyo el credo democrático, pero se vieron obligados a ello para enfrentarse al autoritarismo.¹

Es en la representatividad social donde cobra relevancia la democracia interna de los partidos. Para decirlo en pocas palabras, un partido auténticamente democrático logrará una mayor representación de intereses y por lo tanto podrá conquistar o conservar el poder más tiempo que aquella organización partidista que tenga escasos espacios de participación para sus agremiados y para el conjunto social que pretenda gobernar. Su poder estará en predicamento y su permanencia en cierto régimen político será precaria.

La vida de un partido puede contar o no con un alto grado de participación política de sus bases. Si lo tiene, cumplirá con las funciones que históricamente se le han asignado: de representación de intereses, de canalización de demandas, de toma de decisiones, de reclutamiento de gobernantes, de recurso concreto para la conformación de la voluntad general. Esta dimensión impide que nuestro análisis se limite

¹ Además, ello explicó la confluencia de un gran abanico de fuerzas, de izquierda o de derecha, que se conjugaron para debilitar cada vez más a las en otro tiempo poderosas instituciones del antiguo régimen. Así, grupos conservadores, ex miembros de organizaciones guerrilleras o extremistas y hasta líderes sociales de izquierda o de derecha participaron en elecciones con el fin único de derrotar al Partido Revolucionario Institucional. Pero su contribución al cambio no necesariamente los hizo o los transformó en democráticos. Las ideologías determinan el proceder no sólo de los partidos sino de los seres humanos en general. Valores y actitudes caminan de la mano, expresando cierto punto de vista, cierta concepción del mundo político de parte de los ciudadanos, lo cual hace que dicho mundo político se modifique permanentemente. Y entre esas actitudes, valores y creencias, las que tienen que ver con la democracia no son las únicas. No todos los individuos creen en la democracia, aunque hoy sea la utopía filosófica más visible en el inhóspito horizonte universal. Hay corrientes ideológicas alejadas de ella, incluso hay algunas que la niegan en absoluto. Por lo tanto, sus expresiones organizadas (si es que las tienen) no son por naturaleza democráticas; y, sin embargo, son funcionales a la forma de gobierno democrática. El problema está en su capacidad de representar efectivamente (sin recursos ilegales o de fuerza) los intereses sociales.

a describir el proceso de selección de una dirigencia formal. En realidad nuestra preocupación recae más en cómo se disputa y se distribuye el poder interno, en este caso en el PAN de 1999 al 2003.

En la selección de representantes, ya sea de dirección interna o de elección popular, se logra descubrir el grado de democracia con la cual cuenta un partido. Pero un elemento mucho más importante en esta misma dimensión es la coalición dominante, aun cuando la elección de sus dirigentes no sea del todo legítima. Desde una perspectiva teórica, el tratamiento del primer tema está marcado por las conclusiones que en su momento elaboró Robert Michels y que le llevaron a emitir la “ley de hierro de las oligarquías”.² Sin duda, los liderazgos de los partidos tienden a separarse de sus bases. Pero en este fenómeno encontramos, más que razones psicológicas, motivos primordialmente políticos.³

Angelo Panebianco acepta la tendencia a la oligarquización pero la supera reconociendo que, en efecto, la lucha por el poder interno es determinante de las características del sistema organizativo de un partido en su conjunto. Para este autor, los espacios de poder internos constituyen el motivo fundamental de conflicto. Dichos espacios son: el grado de especialización o profesionalización de ciertos miembros para cargos de alto nivel; las relaciones externas, la comunicación interna, la definición, reforma y aplicación de las normas partidistas, el financiamiento y el reclutamiento de nuevos miembros y, de manera señalada, de cuadros dirigentes.

² Desde principios del siglo XX, Michels señaló las condiciones que propiciaban la conformación de una dirigencia separada de las bases. Este autor reconocía entre las razones de esta situación la psicología de los militantes y la de sus dirigentes. Pero también afirmaba que no se trataba sólo de una oligarquía generada por el simple deseo de poder de los individuos, sino por cierta “incapacidad de las masas” para autogobernarse.

³ Cf. el interesante trabajo de Juan J. Linz sobre Michels, en el cual hace una revisión crítica y actualización de las dimensiones de la oligarquía según este autor. Linz, Juan J., *Michels y su contribución a la sociología política*, FCE, México, 1998, pp. 71-89.

La lucha por estas zonas de poder da lugar a la transformación de la coalición dominante, tanto en su composición como en sus grados de cohesión y estabilidad. La composición se da con base en cuatro tipos de actores: *a*) dirigentes del partido, *b*) parlamentarios o miembros con cargos en el gobierno; *c*) dirigentes intermedios o locales y *d*) dirigentes de la institución “patrocinadora” (que en términos de Panebianco es aquella que funda y sostiene a la organización). De todo esto resulta cierto mapa de poder (con el cual las principales fracciones están de acuerdo).⁴

Las sucesiones panistas

Por tradición, desde 1976 los procesos de selección de dirigentes en Acción Nacional se habían realizado sin problemas.⁵ Ninguna sucesión generó una división tal que pusiera en juego la supervivencia de la organización. Excepto por la escisión del Foro Doctrinario Democrático, el partido había logrado integrar una coalición dominante unida y estable a partir de dos corrientes políticas caracterizadas por su pragmatismo. Lejos de posiciones enteramente doctrinarias y también alejados de los extremismos de sus militantes más cercanos a la iniciativa privada, el PAN construyó una coalición encargada del crecimiento significativo en la década de los noventa, hasta llegar a la Presidencia de la República en el año 2000.

Las fracciones internas vivieron severos conflictos en la coyuntura electoral de 1988, cuando los grupos más exaltados pugnaban por establecer una alianza con el resto de los partidos de oposición. También

⁴ Respecto del concepto de coalición dominante véase Panebianco, Angelo, *Modelos de partido*, Alianza, Madrid, 1990.

⁵ Cf. todos los procesos desde 1939 a 1993 en Reveles Vázquez, Francisco, *El PAN en la oposición: historia básica*, Gernika, México, 2003, 213 pp. Para el de 1996 y en parte para el de 1999 véase del mismo autor: “Luchas y acuerdos en el PAN: las fracciones y la coalición dominante”, en Reveles Vázquez, Francisco, *Partido Acción Nacional: los signos de la institucionalización*, UNAM-Gernika, México, 2002, pp. 111-164.

cuando, luego de una excepcional participación de los empresarios en el partido, los llamados “neopanistas” se afanaron en reencauzarlo hacia un terreno menos doctrinario y más electoral. Aunque el sesgo electoralista sí fue adoptado, después de 1988 los dirigentes de mayor experiencia y más moderados controlaron los principales espacios de poder para, de ese modo, evitar involucrarse en una alianza electoral con fuerzas de izquierda. Estos dirigentes fueron criticados con severidad por los foristas, quienes al final optaron por la escisión en 1992.

Desde entonces la coalición dominante ha estado integrada por fracciones con pocas diferencias. En general, hay acuerdo en la vía legal de cambio político; son proclives a la negociación con otras fuerzas; valoran positivamente una relación armónica con el gobierno (es decir, con los gobiernos priístas de 1988 al 2000); y sostienen ante todo una concepción gradualista del cambio. Las diferencias se ubican más en el terreno de las acciones políticas para lograr los fines organizativos. Ha habido desavenencias en relación con el ritmo del cambio (algunos rápido, la mayoría gradual), el tono del discurso contra los adversarios, el grado de cuestionamiento al endeble estado de derecho y, derivado de ello, la posibilidad de desobedecer las leyes de un gobierno carente de legitimidad. Por cierto, también hubo constancia de una diferenciación en cuanto a la ubicación geográfica de los dirigentes: quienes provenían de los estados de la República, básicamente del norte, parecían prestos a la confrontación con el gobierno, en razón de su extracción social (como parte del empresariado local dañado por la crisis económica o bien por las políticas centralistas del régimen) y también por las evidentes dificultades a las que se enfrentaban en sus campañas electorales en el plano local. Por otro lado estaban quienes se habían formado como dirigentes en el centro del país, un tanto alejados de la militancia cotidiana o bien de la confrontación o la negociación frente a frente con el autoritarismo o con fuerzas ideológicamente opuestas, como todas aquellas provenientes de la izquierda.

El ascenso electoral de los noventa y la presencia del neocardenismo fueron dos factores que contribuyeron a la conformación de una coalición unida y estable. Además, los triunfos electorales se multiplicaron y eso generó nuevos incentivos materiales que apoyaron la lealtad institucional.

A Carlos Castillo Peraza le tocó ejercer el poder en el partido de 1993 a 1996. La campaña presidencial de 1994 arrojó dividendos básicamente por un candidato atractivo, muy cercano a la dirigencia y de reconocida fe legalista. Aunque no logró el triunfo en los comicios presidenciales, el partido incrementó poco a poco sus cargos de elección popular y el número de sus militantes.

Cuando llegó el momento de la renovación, los panistas optaron por Felipe Calderón Hinojosa. La relativamente corta edad del sucesor no fue obstáculo para que los consejeros lo eligieran como presidente nacional. Su fuerza radicaba de manera primordial en dos factores: el primero, que era hijo de Luis Calderón Vega, uno de los fundadores del partido y, el segundo, su marcado activismo desde temprana edad.⁶ En la sucesión panista de 1996 tuvo como contrincante a Ernesto Ruffo, empresario y primer gobernador del PAN en Baja California de 1989 a 1995.

La selección de este dirigente no es de extrañar por la misma mecánica de renovación que existe en el partido: se trata de un proceso controlado por la dirigencia en funciones, pues es el Consejo Nacional, un órgano de alrededor de 300 militantes de todos los estados de la República, el cual elige a los dirigentes. La responsabilidad de definir al dirigente nacional recae en un órgano integrado por “notables”, los cuales no tienen obligación alguna de consultar a las bases para escoger entre los diferentes aspirantes al cargo.⁷

El Comité Ejecutivo Nacional (CEN) goza de una posición destacada en el proceso si tomamos en cuenta que es el que emite la convocatoria, acepta o no las candidaturas, otorga los recursos para el proselitismo interno y se encarga de vigilar el cumplimiento de la legalidad

⁶ Fue dirigente juvenil, diputado local del Distrito Federal de 1988 a 1991 y diputado federal de 1991 a 1994. Ingresó al CEN desde la gestión de Luis H. Álvarez y luego fue secretario general con Castillo Peraza.

⁷ El análisis del Consejo Nacional, del CEN y de los mecanismos de selección de dirigentes y candidatos en el PAN se encuentra en Francisco Reveles Vázquez, “El centralismo en la estructura del PAN”, en Reveles, Francisco (coord.), *Partido Acción Nacional: los signos de la institucionalización*, op. cit., pp. 165-192.

interna a lo largo de todo el proceso. Al formar parte del propio Consejo por ley y al contar con la atribución de proponer a cerca de 20% de sus integrantes, los máximos dirigentes del CEN pueden ejercer su poder con el fin de apoyar a un candidato cercano a sus intereses. Los candidatos sólo tienen la obligación de hacer campaña con los consejeros, lo cual (para el grueso de los militantes) oculta las diferencias que pudiera haber entre los aspirantes. Ya definido al presidente y secretario general, el Consejo tiene la capacidad de nombrar a un tercio del CEN, mientras que el presidente elige a los dos tercios restantes. Aun cuando esto pretende descentralizar la toma de decisiones, tal objetivo no se logra en la medida en que el propio Consejo es un órgano compuesto por un conjunto de notables. La conformación de dicho órgano se realiza por medio de la Asamblea Nacional, y en la norma interna el requisito más difícil de cumplir es ser miembro activo con tres años de antigüedad para ser consejero. Por lo común, guiados ya sea por sus dirigentes locales o por los nacionales, los delegados a la asamblea (que no los militantes de base) proponen a panistas en función de criterios subjetivos, de tal suerte que su trabajo de base, su liderazgo o su capacidad en la toma de decisiones pueden o no tomarse en cuenta a la hora de la selección. Al no estar reglamentado el procedimiento, el juego de intereses en pos de un cargo se restringe a las altas esferas de dirección, dejando a la base solamente la posibilidad de asumir cualquier tipo de liderazgo (nacional o local).

El procedimiento de selección de dirigentes en el PAN no ha sido motivo de conflictos. Se trata de un proceso controlado, centralizado y con voto indirecto de los representantes de las bases. Además, la falta de fuertes diferencias entre los candidatos a dirigir el partido en los últimos cuatro procesos internos (de 1993 al 2003) ha contribuido a la ausencia de incidentes y a la estabilidad de la coalición dominante. La eficacia de las sucesiones del panismo no radica de manera exclusiva en el procedimiento, sino en el tipo de fuerzas que se han enfrentado en pos de la dirigencia nacional. Al no contar con proyectos diametralmente opuestos y compartir espacios de poder en la coalición, los perdedores son capaces de asumir el triunfo de su adversario, sea cual sea el resultado. Además debe reconocerse también que la mayoría

de los integrantes de la clase política panista manifiestan de modo explícito una lealtad partidista notable, lo cual hace imperceptibles las desavenencias entre los postulantes al máximo espacio de poder interno.

La gestión de Felipe Calderón (de 1996 a 1999) contó con pocos puntos a favor si se toma en cuenta que en 1997 el partido recibió menos votos que el Partido de la Revolución Democrática (PRD) en las elecciones federales intermedias. Además, perdió el principal cargo en disputa: la Jefatura del Gobierno del Distrito Federal, plaza en donde obtuvo unos cuantos legisladores locales. Sin duda, el partido ganó dos gubernaturas pero poco pudo hacer en otras elecciones locales celebradas al mismo tiempo. Más adelante, en sucesivos comicios locales el partido se vio superado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el PRD. Este último se convirtió en un adversario de cuidado para el PAN al ganar varias gubernaturas (gracias a candidatos escindidos del partido tricolor).

Bravo Mena llega a la Presidencia nacional

Para suceder a Felipe Calderón en 1999, se presentaron dos aspirantes: Ricardo García Cervantes y Luis Felipe Bravo Mena. En otro lugar hemos abordado esta renovación.⁸ Baste recuperar en concreto lo referente al candidato ganador, Bravo Mena.

Aunque en su biografía se indica que es militante desde 1969 y fue miembro del Comité Municipal de Naucalpan en su juventud, Bravo Mena empezó su activismo de la mano del más importante dirigente de la fracción pragmático extremista: Manuel J. Clouthier. Fue el sinaloense quien lo invitó a sumarse a su campaña en 1986 y también en la de 1988. Fue candidato a la gubernatura del Estado de México, pero perdió la elección. Luego fue integrante del CEN en las gestiones de Castillo Peraza y Calderón Hinojosa. En la primera, fue secretario de Estudios y en la segunda se desempeñó como secretario de

⁸ Reveles Vázquez, Francisco “Luchas y acuerdos ...”, *op. cit.*, pp. 147-149.

Relaciones Internacionales. Más que militante panista, Bravo Mena fue empleado de empresarios pues, de 1978 a 1982, fungió como asesor político en el Centro de Estudios Sociales del Consejo Coordinador Empresarial (organismo cúpula del empresariado mexicano) y, de 1983 a 1987, fue director de Estudios de Entorno Político en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), uno de los semilleros de la nueva militancia empresarial panista.⁹

Bravo Mena comenzó su trayectoria política en 1988 hasta llegar a la Presidencia nacional del partido en 1999. Sin la estridencia de los “bárbaros del norte” y con la moderación que le venía de su experiencia profesional, supo insertarse en la coalición dominante bajo la directriz de la fracción pragmático moderada, adoptando sus puntos de vista sobre el partido y sobre la política en general.

La oferta de continuidad y los apoyos con que contaba fueron sus cartas fuertes en marzo de 1999. En ese entonces propuso las siguientes prioridades:

1. Armonizar las energías del partido
2. Mejorar la comunicación interna y con la sociedad
3. Desplegar un gran proyecto para el año 2000.

Además, aunque no explícitas, el entonces aspirante ya tenía en mente las dos que desarrollaría desde su primer trienio: la reforma a los estatutos y la elaboración de una nueva Proyección de Principios (de doctrina).¹⁰

Su primer secretario general fue Federico Ling Altamirano, un antiguo militante que había ocupado cargos de dirección en el plano local y también había sido diputado local (1989-1992) y dos veces federal (1979-1982 y 1985-1988). Además ya había sido secretario general de Carlos Castillo Peraza entre 1995 y 1996.

⁹ Más datos sobre su biografía se encuentran en Partido Acción Nacional, *Quién es Luis Felipe Bravo Mena*, PAN México, 1999, folleto de la campaña para la Presidencia del partido en 1999, 8 pp. También en *La Nación*, 19 de septiembre de 2001, p. 21.

¹⁰ Cf. Bravo Mena, Luis Felipe, *Programa 1999-2002*, s.e., México, s.f., 12 pp.

TABLA 1
Comité Ejecutivo Nacional 1999-2002

Nombre
Luis Felipe Bravo Mena
Federico Ling Altamirano
Salvador Abascal Carranza
Ana Teresa Aranda
Salvador Beltrán del Río
Leticia Carrillo
Ramón Corral Ávila
Eugenio Elorduy Walther
Fernando Estrada Sámano
Diego Fernández de Cevallos
María Teresa García
Emilio Goicochea Luna
José González Morfín
Lidia Madero García
Carlos Medina Plascencia
Esperanza Morelos Borja
Jorge Ocejo Moreno
Ana Rosa Payán Cervera
Cecilia Romero Castillo
Herbert Taylor Arthur
Humberto Aguilar C.
María Elena Álvarez Bernal
Francisco Barrio Terrazas
Felipe Calderón Hinojosa
Juan de Dios Castro Lozano
José Gerardo de los Cobos
José Espina Von Roehrich
Adrián Fernández Cabrera
Ricardo García Cervantes
Juan Antonio García Villa
Juan Manuel Gómez Morín
Gabriel Jiménez Remus
Jorge Manzanera Quintana
Luis Mejía Guzmán
Rafael Morgan Ríos
Francisco José Paoli Bolio
Tarcisio Rodríguez
Ernesto Ruffo Appel
Jorge Zermeño Infante

En agosto de 2000, como Ling tuvo que asumir su nuevo cargo de senador, fue sustituido por Jorge Ocejo Moreno, proveniente de la iniciativa privada de su estado, Puebla, y dirigente nacional de la Coparmex de 1988 a 1991. Ingresó al partido en 1991, al año siguiente fue electo dirigente municipal en la capital poblana y diputado federal de 1994 a 1997.

Al mismo tiempo que Ocejo, Adrián Fernández fue nombrado secretario general adjunto y Salvador Beltrán del Río entró como secretario de Relaciones del partido.

Bravo Mena dedicó sus esfuerzos a tratar de darle homogeneidad al partido a través de la elaboración de manuales de procedimientos y de organización para sus comités municipales y estatales, así como mediante el fortalecimiento de aquellos comités de zonas o estados de escasa presencia panista con el llamado Programa de Cimentación. En el 2001, Bravo informó que el partido contaba con 158 354 miembros activos y 437 801 adherentes, lo cual hacía una militancia de casi 600 000 miembros.¹¹

La precampaña y la campaña foxistas: el debilitamiento de la dirigencia nacional

En realidad la prueba de fuego de Bravo Mena se presentó cuando se eligió al aspirante presidencial para los comicios del año 2000. En efecto, la lucha por la candidatura representó un verdadero problema para la institucionalización de Acción Nacional. Adelantándose a su partido y a todos los actores políticos, Vicente Fox (empresario que ingresó al PAN en 1988 y en su segundo intento ganó la gubernatura de Guanajuato) manifestó desde 1997 su intención de ser candidato presidencial del PAN. La trasgresión de las normas y tiempos

¹¹ *La Nación*, 4 de abril de 2001, p. 25. Un año después, el mismo líder informó que la militancia había crecido a 185 000 activos y 460 000 adherentes aproximadamente. Cf. una síntesis del informe anual presentado ante el Consejo Nacional el 19 de enero de 2002 en *La Nación*, 23 de enero de 2002, pp. 11-14.

usuales supuso un cuestionamiento a la égida de la dirigencia del partido. Sobre todo durante la gestión de Calderón Hinojosa, Fox expresó constantemente sus críticas a la fracción moderada por su relación con el gobierno y por su gradualismo, resaltando la necesidad de una lucha frontal contra el PRI para, de ese modo, obtener el poder.

Ni Calderón ni Bravo Mena pudieron someter al guanajuatense a la legalidad interna y el partido se vio avasallado por la llamativa campaña del todavía gobernador Vicente Fox. Ya el partido había dado un paso relevante en la instauración de procesos de selección de candidatos más participativos con la aprobación de la elección directa de abanderado presidencial (por primera vez en su historia). Pero no hubo más que un candidato, de tal modo que la candidatura de Fox se impuso al partido porque la dirigencia fue incapaz de encuadrar un fuerte liderazgo personalista. Por su parte, Fox sabía que si esperaba los tiempos partidistas su victoria sería menos probable y se colocaría en una posición de desventaja en el escenario político nacional. Finalmente, con todo y una elección con voto directo de los miembros activos, Fox fue elegido para la contienda presidencial.

La campaña representó un problema para la dirigencia y, en el fondo, para la institucionalización organizativa. Desde 1997, Fox creó su propio comité de campaña, llamado Amigos de Fox, al margen del partido, con mayoría de no panistas, y con el fin primordial de atraer simpatías y fondos para la campaña del 2000. Sin reglamentación alguna, llegado el período formal de proselitismo electoral, el comité de campaña del partido sólo sirvió como reproductor de las directrices que los “amigos” dictaban. La dirigencia se subordinó al candidato, quien al realizar una intensa campaña proselitista logró ganar la Presidencia de la República.¹²

¹² La incapacidad de la dirigencia para contener a Fox trató de ser resarcida con la emisión de un Reglamento de Precampañas que el CEN elaboró y aprobó el 14 de septiembre de 2001, es decir, un año después del 2000.

Victoria y división interna: dirigentes, parlamentarios y gobernantes

El triunfo evitó que los conflictos derivados de las diferencias entre Fox y la dirigencia del PAN se exacerbaran. Todo lo contrario: el candidato impulsó al partido de tal modo que los cargos de elección popular se incrementaron más que nunca, con el consecuente aumento de los recursos financieros a que tiene derecho.

Las expectativas que generó la conquista de la Presidencia de la República también concitaron el interés de todos los panistas para limar asperezas con Fox y aguardar un futuro que se preveía promisorio. Los panistas festejaron en todo momento el triunfo. Ninguno de ellos lo vio como producto exclusivo del contendiente presidencial. Desde la perspectiva del dirigente nacional, cuatro fueron los puntos que explicaron la victoria: *a)* la formación, por parte del partido, de una ciudadanía activa y consciente del valor de su voto; *b)* el voto libre y respetado como sustento de legitimidad del poder; *c)* una base partidista creciente de la periferia al centro, y *d)* el candidato adecuado.¹³

La victoria fue celebrada por Acción Nacional como el inicio de un sistema político democrático. No fue considerada como un logro exclusivo del partido, sino más bien como una victoria ciudadana.¹⁴

El triunfo nacional también trascendió las fronteras. El PAN ganó prestigio y logró las vicepresidencias de la Internacional Demócrata Cristiana (IDC) y la de la Organización Demócrata Cristiana de las Américas (ODCA), espacios que ocuparon Bravo Mena y Calderón Hinojosa, respectivamente. Poco después, en noviembre de 2001, el propio PAN fue anfitrión de la plenaria de IDC, reunión en la cual esta organización se refundó adoptando nuevas banderas y el nombre de Internacional Demócrata de Centro. Ahí se eligió como su presidente al primer mandatario del gobierno de España y líder del Partido Popular, José María Aznar.¹⁵

¹³ *La Nación*, 12 de julio de 2000, p. 1.

¹⁴ Ésa es la concepción que a menudo sostuvo el Luis Felipe Bravo Mena. Como ejemplos están sus discursos de los días 2 de julio de 2001, 2002 y 2003.

¹⁵ Cf. la crónica en *La Nación*, 28 de noviembre de 2001, pp. 3-4, 13-16 y 47-49.

Sin embargo, para el PAN, muchos problemas comenzaron en el 2000. Uno de ellos, que afectó naturalmente a la dinámica de la dirigencia fue el incremento de los espacios de poder y, como consecuencia, las luchas para ocuparlos entre las fracciones internas. Bravo Mena lo reconoció de la siguiente manera:

El partido es una instancia donde ahora se disputa poder y eso transforma mucho lo que era la convivencia interna del partido. En muchos lados existe el talento, la voluntad para ir articulando la vida interna junto con ese fenómeno de poder, pero en otros se les complica mucho, entonces se provocan conflictos que a veces parecen insuperables.¹⁶

El dirigente también señaló como una razón de la reforma estatutaria a este fenómeno:

...la mayor cercanía con los puestos de poder ha despertado, en algunos militantes, conductas que antes encontraban sus límites en una mística de oposición, pero que hoy requieren estar previstas en nuestra reglamentación interna para ser encauzadas y, en su caso, sancionadas con energía institucional.¹⁷

En particular, la coalición dominante experimentó una de las transformaciones más importantes de su historia. No se trató de que el eje de dicha coalición se trasladara a la Presidencia de la República, sino que se desplazó al Poder Legislativo. Así, se conformó una coalición dividida e inestable entre líderes del partido, parlamentarios y funcionarios gubernamentales.¹⁸

¹⁶ *La Nación*, 18 de abril de 2001, p. 24.

¹⁷ *La Nación*, 27 de junio de 2001, p. 5.

¹⁸ Al año siguiente del triunfo, Bravo Mena percibió con claridad tanto la composición de su núcleo central como la identificación de la unidad como el elemento sustantivo que le hacía falta: “Se impone, pues, una premisa inicial para acometer la excelsa tarea de gestionar el Bien Común. La unidad del partido y la coordinación

En efecto, la dirigencia encabezada por Bravo Mena quedó en un plano enteramente formal, para ceder su ascendiente a los coordinadores de los grupos parlamentarios en el Senado y en la Cámara de Diputados. Este fenómeno ocurrió por dos razones: por un lado, por la fuerza del liderazgo de Diego Fernández de Cevallos, quien como senador consiguió sin problemas que Bravo Mena le nombrara coordinador del grupo; y, por el otro, porque el resultado de la elección le otorgó un peso sustancial al Poder Legislativo para determinar, ahora sí, muchas de las líneas de gobierno y generar con ello un equilibrio de poderes cada vez más real. La actitud de Calderón Hinojosa como coordinador, más moderada e institucional, coadyuvó a atemperar los excesos protagónicos del coordinador senatorial.

Las diferencias entre el presidente Fox y los líderes del PAN fueron punto fundamental para definir la dinámica del partido y de su propia coalición dominante. Cuando el presidente electo decidió integrar su gabinete al margen del partido y conformarlo en su mayoría con no panistas, gran parte de la coalición quedó pasmada.¹⁹ Salvo Luis H. Álvarez, todos los militantes que Fox integró en altos cargos dentro de su gobierno provenían de su propia fracción. De las otras ninguno fue convocado: ni el dirigente nacional, Bravo Mena; ni el más importante ex candidato presidencial y enlace con los gobiernos priístas, Fernández de Cevallos; ni quien tenía la experiencia de haber sido

acertada de sus acciones en los ámbitos de los congresos federal y locales, en el aparato administrativo, así como en lo específicamente partidario” (*La Nación*, 5 de septiembre de 2001).

¹⁹ Bravo Mena declaró en conferencia de prensa que la conformación del gabinete era responsabilidad exclusiva del presidente electo y en ningún aspecto del PAN. También hizo lo que se podría llamar una explícita división del trabajo del nuevo gobierno: “...el que va a gobernar es el presidente de la República, con los valores, la visión y la formación del partido. Acción Nacional tendrá sus responsabilidades en el Congreso, como fuerza política para impulsar, acompañar y respaldar el proyecto de gobierno surgido de esa visión...” (*La Nación*, 12 de julio de 2000, p. 4). Cerca de la toma de posesión reiteró la primera idea al afirmar que la relación entre partido y gobierno “no se mide por el número de carteras que militantes del partido ocupan en el gabinete” (*La Nación*, 6 de diciembre de 2000, p. 6).

procurador general de la República, Antonio Lozano Gracia; ni el ex dirigente nacional y sucesor de Castillo Peraza, Felipe Calderón. Ninguno de ellos fue llamado a integrarse al equipo del nuevo mandatario.

Bravo Mena definió entonces la que sería su línea de acción frente al nuevo gobierno: la “vinculación democrática”, la cual se tradujo en otorgar su apoyo incondicional a las decisiones del presidente. Justificando su discurso en no repetir el papel del PRI como partido del gobierno, Bravo Mena decidió colocarse detrás del gobierno, sin reclamar su lugar en el poder, ni en la confección de sus políticas.

A casi un año del ascenso de Fox al poder, Bravo Mena destacaba los mecanismos de la “vinculación democrática” que desde su perspectiva había entre partido y gobierno:

Primero, una comunicación fluida..., la tenemos permanentemente con el presidente de la República y el PAN, a través de su presidente nacional o también con la participación de los coordinadores parlamentarios y el secretario general...

Otro mecanismo de vinculación democrática... es la relación intensa, también permanente, con la Secretaría de Gobernación... Una tercera forma ha sido el contacto con los secretarios del gabinete...²⁰

Pero al mismo tiempo demandó un lazo más institucional:

Debemos dar pasos adicionales que nos aseguren que esta vinculación no sea solamente sobre una lealtad a principios y al programa sino que tenga una mayor concreción estratégica... De ahí la propuesta de que se forme una comisión de enlace permanente, en sesiones periódicas, en la que esté representada y estén participando funcionarios del gobierno federal, el propio presidente de la República y dirigentes del partido,... para (que) compartamos la totalidad de la estrategia general gubernamental...²¹

²⁰ *La Nación*, 8 de agosto de 2001, p. 4.

²¹ *Idem.*, pp. 4 y 5.

Tal fue la posición del presidente nacional panista, pero no la de sus coordinadores parlamentarios. Si bien los panistas en general aceptaron la atribución exclusiva del presidente de definir a sus más cercanos colaboradores, la medida abrió la posibilidad de desacuerdos de manera realmente notable.²² En el Congreso tanto Fernández de Cevallos como Calderón manifestaron sus divergencias con el presidente de la República y con algunos de sus secretarios de Estado.²³

²² En una entrevista televisiva, Fernández de Cevallos declaró: “La sola integración del gabinete crea tensiones. Era imposible que Vicente Fox hubiera encontrado la fórmula, el método para lograr la integración de un equipo que dejara satisfechos a todos. Lo que tenemos que decir aquí, como se lo hemos dicho al presidente, es que las selecciones de las personas vayan decididas, no a favor del PAN, pero tampoco en contra de éste, para que no haya un sentimiento dentro del partido de exclusión de oportunidades para servir”. En la misma ocasión Calderón agregó: “No te pido que pongas a un panista, pero tampoco a alguien que no satisfaga las condiciones de honorabilidad, de capacidad, que tú mismo te comprometiste a tener en el gobierno”. Cf. la versión sintetizada de la entrevista con Fernández de Cevallos, Calderón y Bravo Mena en *La Nación*, 27 de junio de 2001, pp. 17-20.

²³ Después de la conformación del gabinete con exigua presencia panista, el diferendo que se suscitó fue el de la propuesta de reforma constitucional en relación con los indígenas. Diego Fernández de Cevallos rechazó la posición del presidente (de llevar adelante la llamada “iniciativa de la COCOPA”) con el fin de, a toda costa, resolver el conflicto armado latente en Chiapas. Por su parte, Calderón hizo causa común con su compañero del Senado y sobre todo cuando representantes del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) pretendían presentarse ante el pleno del Congreso de la Unión para manifestar su postura. En gran medida debido a la oposición de los panistas, los zapatistas lo hicieron pero ante las comisiones correspondientes, con la ausencia de la mayoría de los legisladores del partido. Más allá de ello, el PAN impulsó y aprobó, junto con el PRI, una reforma que no dejó satisfecho al EZLN ni al gobierno de Fox, provocando la permanencia del conflicto. La actitud de los panistas, principalmente de Fernández de Cevallos denotó un claro rechazo a cualquier concesión hacia los alzados y también una notoria incompreensión de la importancia que revestía el asunto para el gobierno (Xóchitl Gálvez, titular de la Oficina de Asuntos Indígenas del gobierno federal, señaló que la reforma era “insuficiente”). Todo indica que más que una desavenencia con el Ejecutivo, la razón fue la concepción de Fernández de Cevallos sobre el EZLN. En relación con los que se presentaron en la tribuna, el coordinador senatorial dijo: “No deseo que por ningún motivo vaya a parecer que detrás de los que ahí hablaron y sin que ellos siquiera estén informados... se puedan estar moviendo intereses de personas

La actitud avasallante del guanajuatense, útil en la campaña pero no en el ejercicio del poder, fue poco a poco menguada por la oposición que el presidente encontró en el Poder Legislativo y también de parte de sus correligionarios. Fox tuvo que reafirmar constantemente su lealtad hacia el partido para evitar que hubiera mayores diferencias con sus legisladores y de esa manera obstaculizar las políticas que deseaba seguir y en las cuales requería del apoyo del Congreso en su conjunto.

Pese a todo, las diferencias entre partido y gobierno no fueron insalvables. La reafirmación de fe panista del presidente surtió el efecto deseado entre la base del partido. Para sus dirigentes, esta actitud fue acompañada de un trabajo legislativo que fue acercando al gabinete con los legisladores. Si al principio asuntos como la reforma constitucional en materia indígena o la frustrada reforma fiscal generaron contradicciones entre gobierno y partido, tiempo después fue más visible la comunicación entre los funcionarios gubernamentales y los legisladores. Cabe poner en relieve que, lejos de lo que pudiera suponerse, la dirigencia formal del partido apoyó en todo momento los discursos y las políticas del “gobierno de la alternancia”, aun cuando algunas de ellas fueron sumamente polémicas.

El sumiso proceder de la dirigencia formal contrastó con el estilo, a menudo inconforme, del coordinador de los senadores panistas. Frente a éste, Bravo Mena tampoco supo qué hacer y terminó cediendo su poder.²⁴ En consecuencia, la dirigencia se hizo más formal que

o de grupos que no sólo no dan la cara por una capucha, sino que muy atrás puedan estar maniobrando en una zona de enorme riqueza en México, que pueda estar por apetitos bajo el interés de otros países, de otras fuerzas o de otras comunidades”. Las declaraciones de Fernández de Cevallos están en *La Nación*, 4 de abril de 2001, p. 5.

²⁴ Una muestra temprana de la debilidad de la dirigencia formal frente a Fernández de Cevallos fue lo ocurrido en la Cámara de Diputados, desde el año 1999, cuando el diputado panista Francisco José Paoli se abstuvo en la votación decisiva para recortar 2 500 millones de pesos del Presupuesto de Egresos para el 2000 a las partidas del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB). Como su abstención fue decisiva para no recortar (posición contraria a la del partido), el CEN decidió extenderle un severo extrañamiento por su conducta. Paoli, cercano a Fernández

nunca. Es cierto que hubo momentos en que las desavenencias fueron más públicas y que algunos panistas trataron de contrarrestar de forma indirecta al líder senatorial (por ejemplo, cuestionando su doble papel de representante del Estado y abogado litigante en su contra).²⁵

No se trataba en exclusiva de un conflicto de liderazgos; más bien, el espacio de poder que representaron las coordinaciones parlamentarias le dieron una nueva estructura a la coalición dominante interna. Un elemento que empeoraba la situación era la falta de regulación en la relación entre partido y legisladores, si bien en principio tal laguna normativa interna parecía ser una ventaja para los dirigentes partidistas. Como el presidente del CEN tiene la capacidad de designar a los coordinadores parlamentarios, su subordinación parecía estar garantizada. Pero la coordinación es solamente uno de los espacios de poder con los que cuenta la fracción encabezada por Fernández de Cevallos, de ahí su fortaleza ante la dirigencia nacional.²⁶

de Cevallos y de reciente militancia panista, contestó con un reto: puso a disposición de la dirigencia su renuncia al partido. Pese a muchas críticas que sus compañeros de partido le hicieron, y aunque mantuvo el extrañamiento, a la postre el CEN no aceptó su dimisión.

²⁵ En diciembre del 2001 el CEN aprobó el Código de Ética para los servidores públicos de elección postulados por el PAN. En su artículo 11, en clara alusión a Fernández de Cevallos, Antonio Lozano Gracia y Juan Miguel Alcántara Soria, se estableció: “Actuaré procurando el bien común, sin buscar intereses particulares ni beneficios personales, para familiares o amistades. Esto implica no involucrarme en situaciones o actividades que signifiquen un conflicto de intereses, personales o familiares en mi labor como servidor público”. El código completo se puede consultar en la página web del partido (www.pan.org.mx) o bien en *La Nación*, 9 de enero de 2002, pp. 13-16.

²⁶ “...los coordinadores gozan de un amplio poder otorgado por el propio CEN: designar a subcoordinadores, planear actividades, administrar los recursos humanos y materiales del grupo (lo que incluye la contratación de personal de apoyo), establecer y mantener comunicación con los coordinadores o representantes parlamentarios de los otros partidos, constituir y fomentar relaciones con los diversos órganos de Acción Nacional, ser vocero del grupo ante los medios de comunicación, designar la representación panista en la Comisión Permanente del Congreso de la Unión y ‘resolver, cuando la urgencia del caso no permita consultar a los miembros del grupo, las acciones que estime necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Grupo Parlamentario’” (Revelés Vázquez, Francisco, “El centralismo...”,

Para fortuna de Acción Nacional, no se desataron mayores conflictos entre la dirigencia central y los coordinadores debido principalmente a la actitud subordinada de la primera, justificada por la gran cantidad de incentivos materiales y selectivos que generaba la condición del PAN como partido en el gobierno.

La reelección de Bravo Mena en el 2002

El gobierno hizo todo lo posible por alterar la coalición dominante en su favor. Con ese fin participó apoyando a Carlos Medina Plascencia como candidato para suceder a Bravo Mena en el 2002. El presidente no estaba a disgusto con el dirigente nacional, pero buscaba un cambio para, al mismo tiempo, desplazar a los coordinadores parlamentarios y contar con legisladores más afines con sus políticas.

Pero el dirigente en funciones decidió buscar la reelección. Además de la victoria en el 2000, sus banderas fueron las reformas que desde tiempo atrás se aventuró a proponer. En efecto, inmediatamente después de la victoria en el 2000 planteó la necesaria transformación del partido, haciendo alusión a la necesidad de una reforma a los estatutos y a la actualización de los Principios de Doctrina.²⁷ Daba la impresión de que comprendía la novedosa condición del partido, el nuevo contexto y las necesidades apremiantes de cambio en su seno. Pero era solamente una impresión.

op. cit., p. 186). A todo ello debe agregarse que, según el reglamento vigente, el coordinador también designa a los subcoordinadores y autoriza a los legisladores su incorporación a las comisiones legislativas. Cf. *Reglamento de las relaciones del partido y los funcionarios públicos postulados por el PAN*, artículo 14, incisos A e I.

²⁷ La comisión encargada de la actualización de la doctrina estuvo encabezada por Federico Ling y fue integrada por María Elena Álvarez Bernal, Esperanza Morelos, Rodrigo Iván Cortés, Alberto Ling, Rolando García, Felipe Calderón, Juan Molinar, Rogelio Carbajal y Germán Martínez. Por su parte, la reforma estatutaria quedó bajo la coordinación de Héctor Moreira.

La exigua democracia interna se volvió a manifestar en este proceso. A los rasgos señalados en líneas anteriores se sumó el que el presidente nacional no tuvo que dejar su cargo para competir. La estructura partidista y los órganos encargados del proceso fueron encabezados en todo momento por Bravo Mena. Los recursos de la Presidencia, no sólo financieros sino humanos y de espacios para difundir mensajes (por mencionar los más importantes) también sirvieron para desbalancear la contienda. En todo momento tuvo ventajas frente a su único competidor.

Como Fox, pero también como Bravo Mena o el mismo Fernández de Cevallos, Carlos Medina es representante de los panistas que llegaron al partido, o bien reactivaron su militancia, a partir de 1988. Medina era un empresario mediano en Guanajuato, que había sido dirigente de la Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado y miembro de la dirigencia de la representación local de la Coparmex. A partir de su ingreso al PAN, en 1985, encabezó en dicha entidad el ascenso electoral del partido. En 1989 ganó la alcaldía de León, la plaza más importante del estado.

Fincado en el triunfo de Medina, el panismo buscó la gubernatura con Vicente Fox. Los comicios locales de 1991 concluyeron en un álgido conflicto político que se resolvió con la negociación entre la dirigencia del partido y el entonces presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari. Derivado de ello, el alcalde de León fue designado gobernador interino y permaneció en el cargo durante cuatro años.

Como aspirante a la Presidencia nacional partidista, el también guanajuatense buscaba establecer una mejor relación con el gobierno y del partido con la sociedad. En la campaña criticó la pasividad de Bravo Mena y la falta de trabajo para consolidar la estructura en el plano nacional.

Por su parte, el presidente nacional en funciones basó su campaña en los triunfos del 2000, en la reiteración de la idea de la “vinculación democrática” con el gobierno y en la tarea emprendida de modernizar al partido en cuanto a estructura y principios doctrinarios. En este último rubro planteó la tarea de hacer un Programa Político de Acción

Nacional de diez años, para planear en el largo plazo.²⁸ Además, destacó la urgencia de “una nueva capacidad de presencia y acercamiento a la sociedad” y de “desarrollar una capacidad de movilización y de penetración electoral para tener eficacia en las elecciones”.

En la contienda interna del 2002, Medina contó con el respaldo de los panistas en el gabinete de Fox, mientras que el dirigente nacional fue apoyado por representantes de la “vieja guardia” y por personalidades cercanas a los coordinadores parlamentarios.²⁹ Por ello, la disputa se dio entre el gobierno y el partido. Finalmente el resultado favoreció a la organización. Es probable que la visión y el discurso de Bravo Mena hacia el partido (además de todas las ventajas que le representaba tener en sus manos el control del proceso) haya sido la razón fundamental de su triunfo. Medina obtuvo más apoyos de funcionarios gubernamentales que de militantes.

El resultado del 9 de marzo del 2002 no fue sorpresivo. En un proceso controlado, los consejeros nacionales decidieron reelegir a Bravo Mena, aunque la diferencia en votos no fue significativa.³⁰ No se trató de una lucha frontal entre fracciones diametralmente opuestas. El motivo de divergencia era una cuestión de grado: los contendientes estaban de acuerdo en acercarse más al presidente, pero uno más que el otro. Bravo Mena tenía el dique que le representaban sus coordinadores parlamentarios, mientras Medina hubiera carecido de ese obstáculo. El control del aparato aseguró el triunfo del primero y, al mismo tiempo, confirmó el poder de los parlamentarios.

²⁸ Véase la propuesta en *La Nación*, 13 de febrero del 2002, p. 5.

²⁹ Bravo fue apoyado formalmente por: Manuel Espino, su coordinador de campaña, Matilde Saldaña, Gerardo Baganza, Armando Salinas Torre, Lidia Madero, Alejandra Noemí Reynoso Sánchez, Cecilia Romero, Eduardo Rivera, Gloria Muñoz, Juan José Rodríguez Prats, Jorge Zermeño y Antonio Lozano Gracia.

³⁰ El 9 de marzo del 2002, después de los discursos de Francisco Barrio, secretario de la Contraloría del Poder Ejecutivo Federal, a favor de Medina y de Juan de Dios Castro, asesor jurídico del Poder Ejecutivo Federal, de respaldo a Bravo, y de los discursos de los propios candidatos, hubo una votación dividida: 152 sufragaron por Bravo y 124 por Medina. Aunque ninguno logró el porcentaje estatutario de votos, siguiendo una tradición en el partido, Medina declinó en favor de Bravo definiendo el proceso.

TABLA 2
CEN 2002-2005

Luis Felipe Bravo Mena	Presidencia Nacional
Manuel Espino Barrientos	Secretaría General
Arturo García Portillo	Secretaría General Adjunta para Fortalecimiento Interno
Rodolfo Bermejo Rodríguez	Secretaría General Adjunta para Asuntos Externos
Alfredo Rivadeneyra Hernández	Secretaría de Fortalecimiento Interno
Gabriela Ruiz del Rincón	Secretaría de Administración y Finanzas
Esperanza Morelos Borja	Secretaría de Formación y Capacitación
Enrique Navarro	Secretaría de Acción Electoral
Julio Castellanos	Secretaría de Acción Gubernamental
Margarita Zavala Gómez	Secretaría de Promoción Política de la Mujer
Gabriela Gutiérrez Arce	Coordinación de Diputados Locales
Germán Martínez Cázares	Secretaría de Estudios
Carlos Torres	Secretaría de Acción Juvenil

Fuente: La Nación, 17 de abril del 2002, pp. 11, 12 y 13.

El nuevo CEN se integró con 27 miembros propuestos por el presidente electo y 13 por el Consejo Nacional.

Además se retomó la Comisión Política, una instancia que “busca servir de órgano asesor de cara a los retos que Acción Nacional enfrentará en el corto plazo”. La composición de la comisión, en manos exclusivas del CEN, fue la que se registra en la tabla 3.

Por la importancia de los cargos que ostentan sus integrantes y su público protagonismo en las diferentes facetas de la acción política del partido, es posible señalar que esta comisión fue diseñada bajo la línea más cercana a la dirigencia, aunque se encuentran algunos de sus críticos como Medina o García Cervantes. Podría considerarse que esta Comisión Política es lo más cercano a la concreción de la coalición dominante panista (aunque sin duda faltaría tomar en cuenta a Luis H. Álvarez, Francisco Barrio, Rodolfo Elizondo y Vicente Fox).

TABLA 3
Comisión Política del CEN

Luis Felipe Bravo Mena	Presidente nacional
Felipe Calderón Hinojosa	Coordinador del grupo parlamentario en la Cámara de Diputados
Diego Fernández de Cevallos	Coordinador del grupo parlamentario en la Cámara de Senadores
Carlos Medina Plascencia	Candidato perdedor por la Presidencia del partido en 2002
Ricardo García Cervantes	Candidato perdedor por la Presidencia del partido en 1999
Gabriela Gutiérrez Arce	Coordinadora de los diputados locales
Armando Salinas Torre	Representante ante el Instituto Federal Electoral
Humberto Aguilar Coronado	
Germán Martínez Cázares	Secretario de Estudios del CEN
María Elena Álvarez Bernal	
Juan José Rodríguez Prats	
Jorge Ocejo Moreno	Ex secretario general del CEN

Fuente: La Nación, 17 de abril de 2002, pp. 11, 12 y 13.

En relación con uno de los principales objetivos de la dirigencia de Bravo Mena, la modernización estatutaria, cabe señalar que la décima reforma a la normatividad interna fue aprobada por la XIII Asamblea Nacional el 8 de diciembre de 2001. Cierta apertura de espacios de participación para las bases panistas se dio en el ámbito de la selección de candidatos, pero no así en la de dirigentes. Tampoco se descentralizó el poder ni se flexibilizó la adhesión de ciudadanos (para ser miembro activo se requiere contar con seis meses de membresía adherente). La intención fue elaborar un marco reglamentario capaz de controlar los procesos de selección de candidatos en el plano del poder local.³¹ Pero en modo alguno abrir los de dirigentes.

³¹ Para una comprensión cabal en cuanto a estructura partidista, cf. Francisco Reveles Vázquez, “El centralismo en la estructura del PAN”, en Reveles,

En cuanto a la actualización de los Principios de Doctrina, la dirigencia la concretó en septiembre de 2002. Sus ejes fueron el individuo (“la persona”, dice el PAN), la libertad, la política y la responsabilidad social. El nuevo credo ideológico aborda conceptos como los de familia, educación, medio ambiente, mundialización (en vez de globalización) y bien común, los cuales, o no estaban explícitos en el documento doctrinal o carecían de una comprensión acorde con los nuevos tiempos.³²

El retroceso intermedio de partido y gobierno

Aunque la contienda interna dejó a la coalición dominante prácticamente en la misma condición, el cercano proceso electoral federal ayudó a refrenar los ánimos de los disidentes de la línea foxista. La campaña en pos de la mayoría en la Cámara de Diputados unificó a los panistas en el gobierno y en el partido; quienes hablaban de que ambos eran autónomos e independientes dejaron de hacerlo y proclamaron en todos los espacios la extracción política del gobierno de la alternancia.

El presidente de la República hizo campaña para su partido en todo momento. Aprovechando los recursos del Estado usó sobre todo los medios de comunicación para difundir sus acciones de gobierno y con ello hacer propaganda a su partido. Por su parte, Acción Nacional vendió a los ciudadanos todas las bondades de la alternancia, incluso aquellas que no precisamente eran resultado de la gestión de Vicente Fox (como por ejemplo la estabilidad económica). Las diferencias se olvidaron coyunturalmente en aras del triunfo electoral. Como nunca antes, partido y gobierno eran uno solo. Hasta el dirigente nacional llegó a emitir un discurso nada lejano al de los líderes priistas de antaño:

Francisco (coord.), *Partido Acción Nacional: los signos de la institucionalización*, UNAM-Gernika, México, 2002, pp. 165-192. Los estatutos vigentes se pueden consultar rápidamente en la página web del PAN (pan.org.mx).

³² Se necesitaría un espacio igual o mayor que el de este texto para abordar un tema de tanta importancia como es la ideología del PAN. Por ello, tan sólo damos cuenta del dato de la actualización ideológica en el 2002. Los principios ideológicos se pueden consultar en la página web del PAN.

Presidente Fox, amigo compañero: cuente siempre con su partido; su partido está aquí, hoy, para apoyarlo, sostenerlo, apuntalarlo. Parado aquí, en el partido, usted está en piso duro y firme; en un piso construido con años de lucha y de presente solidario; usted encabeza el gobierno del PAN, y el PAN será juzgado por lo que todos los panistas, usted y todo su equipo y todos nosotros, hagamos o dejemos de hacer. Por eso vamos hombro con hombro en todos los esfuerzos.

En el año 2003 enfrentaremos juntos el juicio ciudadano. Sienta usted todo el respaldo del partido para continuar con su tarea de gobierno...

El PAN, su partido, señor presidente, lo apoyará en todo momento. Usted y todos los panistas, al final, consolidaremos el cambio.³³

Pese a todo, los ciudadanos dieron menos votos al PAN y, por lo tanto, le correspondieron menos diputados en las elecciones federales intermedias. El partido se topó con una realidad a la cual (por lo que se pudo apreciar) la dirigencia en funciones le concedió escasa importancia: la heterogénea presencia partidista en el territorio nacional. En efecto, el viejo partido gobernante, el Revolucionario Institucional, volvió a ganar distritos electorales que el PAN le había quitado tres años antes y reafirmó su condición de primera fuerza electoral. El panismo no confirmó su presencia, ni mucho menos la amplió, salvo en las entidades donde es gobierno desde hace tiempo. Con ello, la situación del partido en cuanto a representantes en el Congreso prácticamente volvió a quedar como estaba. Con menos diputados, sin posibilidades de impulsar las iniciativas del presidente, forzado a la negociación con los otros partidos y principalmente con el PRI, si se trata de reformas constitucionales.

Los desacuerdos en la coalición dominante resurgieron pasados los comicios. Si en la Cámara de Diputados el sucesor de Calderón fue Francisco Barrio, un líder más afín al presidente Fox, en la de

³³ Discurso de Luis Felipe Bravo Mena en el segundo aniversario del “Día de la Victoria Ciudadana”, celebrado el 2 de julio del 2002 en la sede del CEN del PAN (*La Nación*, 5 de julio de 2002).

Senadores se mantuvo a Fernández de Cevallos. Aunque algunos senadores trataron de aprovechar la coyuntura para destronar a su coordinador, Bravo Mena confirmó su debilidad al ratificar a Diego como jefe del grupo senatorial.

Las críticas de sus compañeros en el Senado no sólo reflejan la lucha por el poder en el partido, también expresan la falta de consistencia del principal líder panista con una línea auténticamente institucional, fincada no en la voluntad individual sino en los principios y en las normas partidistas. Acción Nacional enfrentó diferentes problemas por el liderazgo de Fox durante su campaña en pos de la Presidencia, por una relación subordinada al gobierno (que comprometía el desarrollo institucional del partido) y por un liderazgo personalista como el de Fernández de Cevallos, todo lo cual lo llevó a abandonar su institucionalización para ceder el paso a una organización endeble, maniatada por un líder cuyo proceder, desde el 2000, se ha fincado más en sus posiciones personales que en las del panismo en su conjunto.

Por su lado, Vicente Fox tuvo que aceptar la derrota de su partido en los comicios intermedios y el fracaso de su proceder en cuanto a su relación con el PAN. En el primer caso, la estrategia presidencial de apoyo a su organización no influyó en amplios sectores de la población (muchos de los cuales ni siquiera acudieron a las urnas, pese a los llamados del gobierno para ejercer el voto). El presidente se quedó sin lograr una mayoría cómoda en la Cámara de Diputados que le permitiera avanzar en sus iniciativas. Por el contrario, el desenlace significó un importante impulso al PRI para erigirse en factor de poder real ante el gobierno foxista.

En cuanto a su vínculo con el PAN, el presidente perdió la posibilidad de estrechar sus relaciones con sus camaradas pues el “efecto Fox” ya no se presentó. El resultado de esta elección fue producto del propio partido, de su estructura y de sus cuadros políticos. Sin candidatos fuertes, sin un *marketing* pronunciado, el panismo simplemente confirmó la poco homogénea presencia electoral que ha construido en los últimos quince años. De suerte que nada le quedó a deber al presidente en esta ocasión, pero estuvo lejos de refrendar los votos de tres años atrás.

Después del proceso del 2003, el presidente optó por garantizar el apoyo de sus compañeros, afianzando los enlaces entre los grupos parlamentarios y el gobierno, con una mayor fluidez, asegurada en la Cámara de Diputados por la presencia de Barrio, y con la promesa de mayor apertura de parte de Fernández de Cevallos en el grupo del Senado. El liderazgo de este último no es tan sólido como en el pasado, en concreto porque su papel como abogado litigante en casos contra el Estado (al mismo tiempo que representante popular e integrante del Estado) es cuestionado fuertemente no sólo por los medios de comunicación masiva o por otros partidos, sino también por sus propios compañeros de bancada. De hecho, hay una iniciativa de ley que los senadores panistas han presentado para impedir el ejercicio de ese doble papel por parte de los legisladores en general.

El presidente dio una prueba más de su deseo por estrechar el vínculo al integrar a cuatro destacados panistas a su gabinete presidencial en cargos de alto nivel: Felipe Calderón como secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal; Rodolfo Elizondo como secretario de Turismo; José Luis Luege como procurador federal de Protección al Medio Ambiente y Luis Pazos como director de Banobras.

El cargo de Calderón es de la mayor trascendencia pues se relaciona con uno de los objetivos de la administración foxista y de sus compañeros parlamentarios: la aprobación de la reforma energética que en un caso extremo significaría la privatización de la industria petrolera y la eléctrica, dos de las empresas más importantes del país hoy día en manos del gobierno. Debido a la resistencia del resto de los partidos, el alcance de la reforma se ha reducido a establecer en la ley la apertura de Pemex y la industria eléctrica a la inversión privada en áreas supuestamente no prioritarias. Al parecer, ésta sería la encomienda del recién nombrado secretario, nada fácil ante la nueva composición de la Cámara de Diputados. En todo caso, su designación representa un acuerdo explícito entre el presidente y el representante de una corriente fuerte dentro del panismo. A esto hay que sumarle que entre quienes han pugnado por un cambio de coordinador en el grupo senatorial se encuentra Luisa María Calderón, hermana del ahora secretario.

La cercanía de Luege con Fernández de Cevallos podría ser indicador de que la designación en este caso buscó dar un signo de no confrontación con el líder senatorial. Sin embargo, frente a otros cargos, tal Procuraduría no representa un espacio tan significativo dentro del gabinete. Con el nombramiento de Banobras, que recayó en un panista más cercano a Fox que a cualquier otro líder del partido y con el “fuego amigo” en contra de Diego, el senador está siendo poco a poco limitado en su ascendiente sobre el partido.

Luego del 2003, la coalición dominante está reestructurándose de manera notoria. Aunque es un hecho que los parlamentarios son parte indiscutible de la misma, también lo es que los funcionarios públicos están cada vez más cerca de fortalecerse en ella. No es de extrañar debido al forzoso papel de reclutamiento y formación de cuadros de gobierno que cualquier partido debe cumplir, si acaso su fin es la conquista y conservación del poder. En cuanto al PAN, tuvieron que pasar tres años para que sus dirigentes se dieran cuenta de su nuevo papel y de la necesidad de servir al gobierno como fuente de sus cuadros fundamentales. Lo tardío de la decisión puede afectar su futuro, si los panistas en el gobierno no realizan una labor exitosa, pero también están en posibilidad de darle elementos para jugar con ventaja en los comicios por venir.

Conclusiones

En los años noventa, poco antes de ganar la Presidencia de la República, el panismo construyó una coalición unida y estable con dos fracciones fundamentalmente. Los últimos doctrinarios abandonaron el partido y quienes permanecieron tuvieron tal debilidad que no formaron parte de la coalición. Pragmáticos moderados y extremistas alcanzaron el equilibrio al distribuirse el poder mediante una sencilla fórmula: mientras los primeros se quedaron con los espacios del partido y los cargos de elección popular federales más importantes, los segundos se convirtieron en gobernantes en el plano local. Sin fuerza en los órganos de dirección nacional, los pragmáticos extremistas

mantuvieron su presencia en la coalición debido a sus triunfos políticos y electorales en el ámbito local. De no haberlo hecho, con dificultad hubieran permanecido entre los líderes de la organización.

La llegada de un militante de bajo perfil a la Presidencia nacional se explica a partir de esta situación de la coalición. Sin diferencias de fondo, los jefes panistas estaban dispuestos a reconocer a cualquiera que deseara encabezar formalmente al partido. Más bien su atención estaba centrada en las expectativas de triunfo en el año 2000.

Un representante de los pragmáticos radicales fue quien a la postre consiguió, primero, la candidatura presidencial y después, la propia Presidencia de la República. Al hacerlo puso en predicamentos no sólo el liderazgo formal del partido sino su misma institucionalización. Su actitud era justificable debido a la escasa posibilidad que tenía de ganar la candidatura, de haber esperado los tiempos y procedimientos tradicionales: quienes controlaban el aparato habrían tenido la ventaja y, con mayor probabilidad, el triunfo en sus manos.

El ascenso al poder trajo serias consecuencias en el liderazgo panista. La escasa presencia de sus militantes en el Ejecutivo Federal fue motivo de un disimulado disgusto de parte de los principales jefes. Pero el mismo resultado electoral concedió a los legisladores panistas un papel indiscutible en el derrotero del nuevo gobierno. Lejos de tener manos libres para gobernar a su libre albedrío, el nuevo presidente de la República se vio limitado por la oposición de sus adversarios de otros partidos y por la resistencia de no pocos de sus correligionarios, encabezados por el líder de los senadores y, en menor medida y sin tanto distanciamiento, por el líder de los diputados.

La reestructuración de la coalición dominante fue evidente. Si antes los líderes eran al mismo tiempo reales y formales, a partir del 2000 se volvió a separar esa condición por el nuevo papel del Congreso en la dinámica del régimen político en transformación. Los parlamentarios desplazaron del poder a los dirigentes del partido, poniendo en duda la fortaleza institucional de la organización.

El fenómeno no se agudizó al grado de una abrupta transformación de la coalición. De nueva cuenta unos comicios, los federales intermedios del 2003, unieron a los líderes en torno a un mismo fin: ganar la

mayoría en el Congreso. Para los dirigentes partidistas era la oportunidad de demostrar su fuerza a los funcionarios de gobierno; para los parlamentarios parecía el momento de confirmar su nuevo ascendiente en la organización; para los gobernantes representaba posibilidad de asegurar la concreción de las iniciativas presidenciales indispensables para desarrollar a plenitud su plan de gobierno.

Pese a la conjunción de esfuerzos, el resultado electoral no fue positivo para nadie: el partido mostró su todavía incompleta presencia en el territorio nacional; no logró la mayoría en la Cámara de Diputados y se vislumbran serias divergencias entre los principales dirigentes parlamentarios; por último, para los gobernantes el resultado no es más que la confirmación de la necesidad de establecer acuerdos no sólo con los compañeros de equipo, sino con el resto de los partidos políticos en el Congreso.

De cualquier manera, la condición del PAN como partido en el gobierno, al menos por tres años más, le concede una oportunidad inapreciable para conservar el poder en el 2006. El partido no fue derrotado en forma contundente en los comicios intermedios. Además, el revés electoral sirvió para acercarlo al gobierno como nunca antes. Aunque resulte paradójico, el PAN tiene más a su alcance el poder que hace tres años. Por lo tanto, su capacidad para ejercerlo y conservarlo es, al menos, una posibilidad real. Dependerá de sí mismo y de sus adversarios si logra hacerlo en un futuro cada vez más próximo.