

## DEMOCRACIA Y ESTADO DE DERECHO VS. CLIENTELISMO ELECTORAL: EL CASO DE TÉCAMAC, ESTADO DE MÉXICO

Aldo MUÑOZ ARMENTA\*  
Rosalinda CASTRO MARAVILLA\*\*

SUMARIO: I. *Introducción.* II. *Clientelismo y Estado de derecho.* III. *El surgimiento del nuevo grupo hegemónico en Tecámac.* IV. *El desarraigo partidista y la ausencia de liderazgos sociales consolidados.* V. *Características del funcionamiento de la red clientelar de Tecámac.* VI. *Conclusiones.* VII. *Fuentes de consulta.*

### I. INTRODUCCIÓN

El trabajo se divide en cuatro apartados. En el primero se hace un breve recorrido teórico de lo que significa el clientelismo y la forma en cómo afecta el Estado de derecho o la legalidad en el ámbito electoral. En el segundo apartado, con base en entrevistas e investigación documental, se hace un recuento de cómo el grupo hegemónico en el municipio logra posicionarse gracias a que su principal cabeza, Aarón Urbina, quien pasa de ser un empresario mueblero, desconocido en el ámbito de la política municipal, a ser uno de los políticos más influyentes en el oriente del Estado de México.

En el tercer apartado, igualmente con base en entrevistas y testimonios de personas cercanas a su grupo, se hace un análisis de cómo logra sobrepasar a las estructuras partidistas y a los liderazgos sociales en Tecámac antes de la creación de su red clientelar. En el cuarto apartado se documenta la forma en cómo se organiza la red y las funciones operativas que cumplen las diferentes jerarquías en su interior.

---

\* Doctor en ciencias políticas por la Universidad de Salamanca, España. Correo electrónico: [aldomunozarmenta@gmail.com](mailto:aldomunozarmenta@gmail.com).

\*\* Doctora en ciencias sociales por la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [rosalindacm@yahoo.com](mailto:rosalindacm@yahoo.com).

## II. CLIENTELISMO Y ESTADO DE DERECHO

El clientelismo se ha definido como un intercambio interactivo que involucra diferentes tipos de recursos económicos, políticos, sociales y simbólicos (bienes, lealtad, apoyo, votos, afiliaciones, protección y promesas) que se da de manera asimétrica entre individuos o entre grupos sociales con diferentes grados de poder y en diferentes ámbitos incluyendo el electoral.

No obstante, es preciso ubicar al clientelismo como un medio de vinculación política establecida sobre la base de ciertas transacciones entre un político que la literatura sobre el tema denomina “patrón” y un grupo de individuos que se les denomina “clientes”. En este vínculo, el político ofrece recursos y favores de diversa índole a los ciudadanos (clientes), quienes en reciprocidad le corresponden con lealtad, servicios y apoyo político a través de su voto. Este modo de vinculación tiene una razón básica de ser: el que los políticos o partidos tratan de obtener el apoyo de los ciudadanos en las elecciones (Audelo, 2004: 37).

En este sentido, el clientelismo refiere a la estructura del poder político en redes de relaciones informales diádicas que vinculan individuos de poder desigual en relaciones de intercambio. Así, en estructuras de autoridad clientelistas, el poder se invierte en un individuo en posición superior (jefe, soberano o caudillo), quien personalmente decide cómo distribuir los recursos según sus preferencias personales (Audelo, 2004: 39-40).

El clientelismo en sus diversas y variadas manifestaciones es a menudo la forma principal de participación política de las comunidades y barrios pobres en el mundo real. El diálogo patrón-cliente es, en el ámbito local, “el lenguaje de la interfaz” entre el poder público y los sectores populares. En estos acuerdos, la reciprocidad asimétrica es acompañada por discursos de vínculos solidarios y de amistad, pero sus términos pueden ser negociados duramente, incluso por escrito y firmados (Auyero, 1996).

Por ello, también se puede afirmar que el clientelismo, de igual forma, puede ser entendido, por lo general, como una forma de organización integrada por *redes* constituidas por los actores que participan en éstas y que se relacionan entre sí con el propósito compartido de satisfacer intereses particulares cuya atención requiere de apoyo recíproco. Para Auyero (1997), las redes de tipo clientelar son, a la vez, “redes de resolución de problemas”; los clientes resuelven, a través de ellas, situaciones adversas, carencias o debilidades que afectan su supervivencia.

Otros estudios han coincidido en señalar que en ocasiones, tales redes representan el único recurso al alcance de los ciudadanos más vulnerables

para afrontar los múltiples problemas cotidianos, lo que no implica, por supuesto, que los únicos participantes en una relación clientelar sean los pobres. Lo que sí es característico de los grupos de menores recursos es la recurrencia con la que se incorporan a dichas estructuras, a diferencia de otros actores sociales que lo hacen con menor frecuencia o que optan por distintas expresiones (Auyero, 2004).

De ahí, por cierto, que el clientelismo político se ha visto como un sistema *extraoficial* de intercambio de favores en el que regularmente participan personajes públicos, pues es precisamente a través de los cargos que algunos ocupan en el aparato gubernamental como se materializa la concesión de bienes y prestaciones a los grupos vulnerables o económicamente desprotegidos. De este modo, en sociedades donde existe algún tipo de relación clientelar se puede hablar de que el ejercicio de la función pública adquiere un uso patrimonial del poder con fines electorales.

Según esto, en un sistema clientelar el control sobre la decisiones de la administración pública sirve para obtener algún beneficio privado, pues el patrón aprovecha su posición para favorecer a su propia clientela y ella se lo recompensa, ayudándole a lograr un objetivo particular y permitiéndole apropiarse de los bienes públicos para su beneficio personal o el de su grupo.

Para Kitschelt y Wilkinson (2012), el clientelismo como forma de intercambio directa y contingente requiere un montaje contractual específico y complejo a través de los partidos políticos. De hecho, las contribuciones claves de los participantes en la negociación del intercambio deben pasar desapercibidas o ser imperceptibles.

Para ambos autores, en el caso del clientelismo, bajo condiciones de democracia electoral, la manera más costosa de construir tales tipos de vínculos consiste en el establecimiento de jerarquías organizacionales de intercambio entre clientes electorales. En el nivel más bajo se ubica lo que se denomina “la base” o los clientes; en el nivel intermedio están varios *brokers* organizados de manera piramidal; y finalmente, en la cúspide, están los patrones. Los políticos deben identificar los recursos que pueden extraer y ofrecer a los clientes a cambio de contribuir con su esfuerzo electoral.

Kitschelt y Wilkinson explican que los políticos necesitan organizar el flujo de recursos materiales a lo largo de complejas redes piramidales de intercambio cliente-*broker*-patrón. Coordinando un gran número de operadores políticos, ellos deben cubrir los desafiantes problemas de la acción colectiva y los conflictos entre principal y agente, a través de un sistema de incentivos, balanceado de manera precisa.

Para García Ojeda (2011), desde esta lógica, el clientelismo no sería problemático porque los implicados obtienen ganancias de él, sin embargo,

tal como lo ha señalado la literatura especializada, el clientelismo sí es problemático debido a los efectos colaterales y agregados que genera el producto de los intercambios del que sacan provecho los ciudadanos y los políticos que participan de estas relaciones.

Específicamente, dice el autor, el clientelismo provoca ineficiencias en el efecto distributivo de las políticas públicas, ya que gracias al *lobby* selectivo de los políticos, se asignan recursos públicos en forma preferencial a grupos o individuos que no necesariamente deberían ser focalizados por las políticas públicas; también provoca un acceso desigual de recursos, pues al tratarse de un intercambio particularizado sólo participarán en él quienes entreguen apoyo político a sus benefactores. Así, se distorsiona el acceso igualitario a los recursos públicos que debería manifestarse en un vínculo sustentado en derechos ciudadanos y en definiciones programáticas de las políticas públicas en vez de un vínculo político clientelar.

En este mismo sentido, no se debe pasar por alto que el clientelismo electoral es en sí mismo un acto ilegal que puede alterar el resultado de una elección. Esto sólo es posible a través de la afectación de la voluntad de cientos, miles o millones de votantes, que opten por “vender” su voto a cambio de bienes materiales, servicios o dinero (Ugalde y Rivera Loret de Mola, 2014).

Para Ugalde y Rivera Loret de Mola, uno de los principales razonamientos jurídicos para sancionar el clientelismo electoral, la coacción y compra del voto es que ponen en riesgo la realización de elecciones libres y auténticas. Sin embargo, dicen los autores, resulta muy difícil determinar cuántos votos de hecho se condicionan por los operativos clientelares de los partidos políticos. La principal y más obvia razón por la que resulta difícil calcular el costo de un voto es que esta práctica es ilegal, se realiza con sigilo y es motivo de condena social. Como cualquier mercado ilegal, el “mercado de votos” no lleva un registro público de sus transacciones.

Por otra parte, más allá de la eficacia del clientelismo electoral para afectar la intención del voto, su instrumentación requiere de sumas cuantiosas de dinero en efectivo. Con frecuencia, ese gasto no se reporta a la autoridad electoral y constituye una de las principales causas del creciente gasto en campañas políticas en México, asimismo, ese gasto para movilizar votantes, dar dádivas o dinero en efectivo se financia generalmente de fuentes ilegales, tanto de recursos públicos triangulados como de personas físicas y morales que lo hacen a cambio de beneficios futuros (por ejemplo: contratos, permisos, obra pública) (Ugalde y Rivera Loret de Mola, 2014).

### III. EL SURGIMIENTO DEL NUEVO GRUPO HEGEMÓNICO EN TECÁMAC

El nuevo grupo que gobierna el municipio de Tecámac es encabezado por Aarón Urbina Bedolla, personaje que inició su carrera política como alcalde bajo las siglas del PAN y terminó como jefe político del PRI en el municipio; proviene de una familia de muebleros: su padre tenía una mueblería en la avenida 5 de mayo en la localidad de Felipe Villanueva del municipio de Tecámac, Estado de México. Sus familiares más cercanos (sobre todo tíos por el lado paterno) poseían vastos terrenos y su padre era dueño de algunas mueblerías, sin embargo, a pesar de esto, su padre desde muy pequeño lo puso a vender dulces o “chucherías” para que aprendiera a apreciar el dinero y a ganarse la vida.<sup>1</sup>

A pesar de su cómoda posición económica, la familia procuraba no ser ostentosa. Una muestra de ello es que solían asistir a comer, en cualquier momento, con las familias vecinas y en donde siempre fueran bienvenidos, de igual forma, sus padres siempre se mostraron generosos con las personas que solicitaban apoyo. Su madre de nombre Lilia Bedolla organizaba eventos en fechas especiales para entregar obsequios, provenientes de las mueblerías de su esposo, a niños, madres o familias completas.

La señora cuando vivía, el treinta de abril daba juguetes a todos los niños... En abril o en el día de reyes les hacía sus piñatas en la calle; los niños ya sabían... los llamaba la señora y les daba sus juguetes, les hacía su piñata, pero no el día de reyes, al otro día, el siete, porque todo lo de la mueblería que no se vendía, todo se lo traían para acá para regalarle a los niños.<sup>2</sup>

Desde entonces hasta la fecha, toda su familia sigue manteniendo su humildad y generosidad para con sus vecinos. Incluso cuando las personas comunes coinciden con Aarón Urbina, él suele saludarlos con amabilidad.

Su familia son amables con nosotros... no sé si con todos los de la colonia que los hayan conocido más antes; lo que es su familia... los encontramos en la calle y nos saludamos o vienen aquí o así... cuando hay reuniones aquí en la colonia... entonces por eso conocemos a su familia y sus hermanas... sus primas (y) sí nos saludamos.<sup>3</sup>

La suerte política de Aarón Urbina cambió cuando contrajo matrimonio con Rosalina Salazar, integrante de una familia de políticos tecama-

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada a Rodolfo Trejo.

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Idem.*

quenses. Al principio, empero no fue fácil. Con su reputación de hombre de negocios exitoso e integrante de una familia pudiente, pero con sensibilidad social, parecía un trámite aspirar a ser candidato por el PRI a la presidencia municipal, previo al proceso electoral estatal de 1997.<sup>4</sup> En ese momento, las posiciones políticas de dicho partido eran controladas por dos expresidentes municipales de Tecámac: Gaspar Ávila Rodríguez (1988-1990) y Eduardo Guadalupe Bernal Martínez (1994-1996). Ambas figuras políticas no sólo controlaban el partido, sino también el gobierno municipal.

Desde el punto de vista político, al PRI no le hacía falta para ganar nuevamente en el municipio un “buen” nombre o un “buen” candidato. Tampoco le hacía falta “popularidad”, prestigio o dinero. Hasta las últimas elecciones este partido había conseguido el triunfo en las urnas sin mayor problema. Por otro lado, los líderes agrupados en el PAN y el PRD, principales partidos de oposición en los niveles nacional y estatal, estaban lejos de ser una alternativa de gobierno.

Ante la negativa de ser postulado por el PRI, Aarón Urbina buscó a los hermanos Félix Ismael y Sergio Octavio Germán Olivares, quienes en ese momento dirigían la estructura municipal del PAN. Si bien estos personajes se sentían cómodos siendo la segunda fuerza electoral en Tecámac y por tener representación en el cabildo a través de dos a tres regidores, conocen la reputación de Aarón Urbina y, a diferencia del PRI, los candidatos panistas a la presidencia municipal carecen de reputación, de popularidad y de recursos para impulsar una campaña eventualmente ganadora. En este escenario, aceptaron que Aarón Urbina fuera candidato para el periodo 1997-2000, quien sin mayor problema obtiene el triunfo por una diferencia de 5,568 votos.

En su primer periodo como presidente municipal, Aarón Urbina destaca por su capacidad para atender y resolver problemas dentro del municipio. Igualmente, siguiendo la tradición familiar, se caracteriza por su cercanía con la gente. Muy pronto comprende los beneficios políticos que puede obtener al ayudar a los pobladores del municipio ante alguna necesidad. De esta manera, es como sistemáticamente otorga apoyos económicos o en especie a quienes se acercan a su oficina para solicitarle ayuda:

---

<sup>4</sup> Es importante mencionar que desde ese momento y hasta la fecha, el PRI es el partido político más representativo dentro del municipio de Tecámac. En 1996 el PAN, que no era representativo a nivel municipal, era controlado por los hermanos Félix Ismael Germán Olivares y Sergio Octavio Germán Olivares, posteriormente presidentes municipales de Tecámac en los periodos 2000-2003 y 2006-2009, respectivamente.

La gente aquí en Tecámac ya estaba aburrida de los políticos que estaban en el PRI como Gaspar Ávila, Eduardo Bernal, Nazario Cruz y los Alarcón. Ven con buenos ojos a Aarón Urbina en el Partido Acción Nacional y esto lo lleva a la presidencia en su primer periodo de gobierno, realmente Aarón Urbina gana, pero digamos de la gente que yo he tenido información sobre él, es que realmente hace un buen gobierno los tres años e incluso es un gobierno muy paternalista, porque toda la gente que va a la presidencia la atiende, la apoya, se habla por ahí de ejemplos de apoyar a una quinceañera, apoyar a gente que fallecía, incluso de dinero de su bolsillo; entonces esto obviamente le da mucha presencia frente a la población porque rápidamente se corren los rumores y pues la gente acude a la presidencia, la gente que tiene necesidad y realmente de lo que yo he sabido por lo menos que sí los apoya.<sup>5</sup>

Al finalizar su periodo como presidente municipal, Aarón Urbina decide participar como candidato para obtener una diputación local por parte del PAN. En esta nueva aspiración, Urbina Bedolla no sólo se basa en el apoyo de los ciudadanos de Tecámac, sino además recibe el respaldo de diversos grupos y asociaciones, y grupos de diferente naturaleza organizativa. Así, sin mayores dificultades obtiene la diputación local para el periodo 2000-2003. Para ganar, igual que en el trienio anterior, utiliza los recursos de la red clientelar creada en 1997.

En el Congreso del Estado de México, Aarón Urbina forma parte de la bancada panista más numerosa que hasta entonces había existido en la entidad (veintiocho diputados), lo cual fue correlativo al hecho histórico que el gobernador mexiquense (a la sazón Arturo Montiel), por primera vez en la historia, no contaba con la mayoría legislativa. Al parecer esta circunstancia le fue favorable para consolidar su presencia política en Tecámac.

Gracias a los buenos oficios del dirigente del PRI estatal, Isidro Pastor Medrano, principal operador político de Arturo Montiel, un grupo de trece diputados panistas anuncian su separación del partido y se asumen como “independientes”. Entre ellos se encuentra Aarón Urbina,<sup>6</sup> quien pasado un tiempo se afilia a la bancada del Partido Verde Ecologista de México (PVEM).<sup>7</sup> Este suceso fractura su relación con el PAN y tensa las relaciones con los líderes panistas de Tecámac. Por otro lado, estrecha relaciones con la dirigencia estatal del PRI y el propio gobernador Montiel.

Concluido su periodo como legislador (en 2003) ya con el apoyo de la dirigencia estatal del PRI y con un nuevo acuerdo con los líderes de este

<sup>5</sup> Entrevista realizada a Héctor Arriaga.

<sup>6</sup> Plana Mayor, 6 de marzo de 2015.

<sup>7</sup> El Universal, 6 de diciembre, 2014.

partido en Tecámac, logra que bajo sus siglas lo postulen nuevamente como candidato a presidente municipal. Nuevamente, las circunstancias lo favorecen porque sus principales opositores dentro del PRI, Eduardo Bernal y Gaspar Ávila, se encuentran haciendo política en la capital del estado y están ajenos a los juegos de poder en Tecámac.<sup>8</sup> Si bien se puede hablar de apoyo del gobierno estatal, existen testimonios de que también hizo un trabajo de conciliación y negociación dentro del PRI: “Aarón Urbina empieza a conciliar su grupo con algunos priistas que fueron muy cercanos colaboradores de Gaspar Ávila y de Eduardo Bernal”.<sup>9</sup>

Sin ningún problema, con el apoyo de su red clientelar, gana la presidencia municipal de Tecámac por las siglas del PRI. Tres años más tarde, en 2006, Aarón Urbina regresa al congreso local, nuevamente con el Partido Revolucionario Institucional. Otra vez las circunstancias políticas lo favorecen porque en este periodo legislativo estrecha lazos de amistad con el entonces diputado Eruviel Ávila Villegas —a la postre mandatario mexicano—, quien entonces fungió como coordinador de la bancada priista.<sup>10</sup>

Sin ningún obstáculo en el interior del PRI municipal, en 2009, por tercera ocasión y quinta elección consecutiva Aarón Urbina logra convertirse en alcalde de Tecámac, municipio vecino de Ecatepec, entonces gobernado por segunda vez por el priista Eruviel Ávila, donde la relación política entre ambos se fortaleció. En 2012, con Eruviel Ávila como gobernador del Estado de México, Aarón Urbina fue a las urnas por sexta ocasión al hilo desde 1996, en la búsqueda de ser por tercera vez diputado local. Las urnas le favorecieron, pero su cercanía con Eruviel Ávila le permitió alcanzar el momento cumbre de su carrera política, al ser designado como coordinador de la bancada priista y presidente de la Junta de Coordinación Política de la legislatura mexicana.<sup>11</sup>

Como líder de la banca del PRI, a partir de 2012, Aarón Urbina maniobró, ejecutó y gobernó en los órganos de dirección de la legislatura local. En tal función fue promotor de las principales iniciativas del gobernador

---

<sup>8</sup> Gaspar Ávila y Eduardo Bernal, quienes controlaban al PRI y el destino político de Tecámac, se alejan del municipio para ocupar diferentes espacios políticos a nivel estatal, provocando que el PRI municipal se quede sin sus dos figuras más emblemáticas hasta entonces. Gaspar Ávila sale del escenario político municipal para convertirse en diputado federal y después en secretario general de la CNC a nivel estatal, mientras que Eduardo Bernal se convierte en secretario general del PRI del Estado de México y posteriormente apoya la campaña de Carlos Hank Ron en Baja California.

<sup>9</sup> Entrevista realizada a Martín García.

<sup>10</sup> Plana Mayor, 6 de marzo de 2015.

<sup>11</sup> *Idem*.



Eruviel Ávila y logró mediante su singular operación política, amplios consensos legislativos a favor de “su jefe”. En total, Urbina Bedolla ha sido alcalde de Tecámac durante nueve años y diputado local por nueve. En las seis elecciones en las que participó, ganó dos bajo las siglas del PAN y con los emblemas del PRI y PVEM, de manera que en los hechos se decide quiénes pueden ser candidatos:<sup>12</sup>

Urbina tiene una gran presencia política a nivel estatal por la relación que mantiene con Eruviel Ávila. Él sólo se ha ido creando esta imagen que tiene; se le reconoce su capacidad política; antes de ser un personaje casi olvidado, en el olvido o no reconocido, pasa a ser el personaje más importante de esta región e incluso se habla de que él controla o negocia directamente todos los cargos que existen en el municipio de Tecámac. Por ejemplo, se plantea que Urbina Bedolla negoció con Eduardo Bernal, en la última elección, que su hija Sue Ellen Bernal Bolnik<sup>13</sup> se convirtiera en diputada federal por el PRI. Mientras que Gaspar Ávila a su regreso negocia con Urbina una regiduría para su esposa.<sup>14</sup>

Pero la cercanía de Aarón Urbina con la familia Ávila Villegas no sólo es política; con Germán Ávila Villegas, hermano del gobernador, tiene diversos negocios en el ámbito inmobiliario, en donde el primero tiene un largo historial: durante sus tres periodos como alcalde, Tecámac se convirtió en el municipio del país en donde más viviendas de interés social se construyeron. Sólo en el periodo 1997-2000, Aarón Urbina entregó cinco permisos para la construcción de 27 mil 631 casas a constructoras como Urbi, Geo y Sadasi.<sup>15</sup>

En Aarón Urbina, como en otros representantes políticos, se observa que su consolidación política ha influido significativamente en su posición

---

<sup>12</sup> Plana Mayor, 6 de marzo de 2015.

<sup>13</sup> Diputada federal por el Partido Revolucionario Institucional 2013-2015.

<sup>14</sup> Entrevista realizada a Martín García.

<sup>15</sup> El problema de ese crecimiento desmedido de viviendas es la falta de vialidades, seguridad y servicios públicos como agua, que han generado un sin fin de denuncias y quejas por promesas de servicios y plusvalía que nunca se cumplieron. El Frente Mexiquense de Vivienda, A.C., que representa a colonos, ha presentado varias denuncias penales y administrativas, lo mismo contra constructoras como Sadasi y Urbi, y contra Aarón Urbina Bedolla y su hermano Vicente Urbina Bedolla, secretario del Ayuntamiento de Tecámac en el periodo 2012-2015, a quien se acusa de haber “actuado en connivencia con la constructora Sadasi para enajenar, vender y desaparecer varios ejidos de ese municipio como San Pablo Tecalco”. En su denuncia, presentada en marzo pasado ante José Carlos Ramírez Marín, secretario de Desarrollo Urbano del gobierno federal, el Frente señala que Vicente Urbina apoyó a la constructora para engañar y comprar ilícitamente terrenos de Tecalco a los ejidatarios para construir un complejo de nueve mil viviendas de interés social. Hasta la fecha nada ha investigado la Sedatu (El Universal, 4 de diciembre, 2014).

económica; de ser un empresario mueblero con dos o tres mueblerías, pasa a convertirse en el dueño de mueblerías, terrenos y tiendas departamentales dentro del municipio. Todos esos cargos que ha ocupado desde 1996 a la fecha, según testimonios de sus colaboradores, le sirvieron para amasar una auténtica fortuna que se refleja en negocios, casas, predios y propiedades a nombre de él, de su hermano Noé Urbina y de sus hijos Antonio, Lilia e Isabel Urbina Salazar:<sup>16</sup>

Aquí en Tecámac, se habla de otros proyectos que tiene a nivel estatal y nacional de inversiones, lo que he escuchado es que tiene un proyecto de inmobiliaria en Cancún que es residencial y también se habla de que él tiene vínculos económicos con diferentes constructoras, que está construyendo casas-habitación dentro del municipio y que tienen proyectos de traer a un millón de personas o más al municipio en los próximos años.<sup>17</sup>

Sin embargo, su presencia en la cámara de la LVIII Legislatura (2012-2015) no solamente le permite consolidar su presencia dentro del PRI estatal y estrechar vínculos con el gobernador Eruviel Ávila, sino que además logra generar alianzas con los líderes del PAN y del PRD a nivel estatal:

Se habla que él y el anterior presidente municipal de Nezahualcóyotl (Héctor Bautista) eran los que controlaban la Cámara en el Estado de México... por eso actualmente Aarón Urbina tiene mucha cercanía con la gente de Nueva Izquierda y por esa razón llega a ser presidente de la cámara por la presencia, su cercanía y por la capacidad política que tiene para negociar con diferentes actores políticos: PRI, PRD y PAN.<sup>18</sup>

No obstante, estas “cualidades” y vínculos que detenta Aarón Urbina como dirigente político no son su único capital en la vida pública; desde su primer periodo como presidente municipal descubrió los beneficios políticos que podía aportar de forma auxiliar a la personas que se acercaban a su oficina para solicitarle algún tipo de ayuda, y a lo largo de sus tres periodos como presidente municipal especializó su capacidad para obtener recursos y distribuirlos entre sus seguidores. Con este propósito se rodeó de un amplio equipo de trabajo con la tarea de “bajar” recursos de diferentes programas municipales, estatales y federales, cuyos beneficios se distribuyen entre los ciudadanos que forman parte de su red clientelar:

---

<sup>16</sup> El Universal, 4 de diciembre de 2014.

<sup>17</sup> Entrevista realizada a Héctor Arriaga.

<sup>18</sup> Entrevista realizada a Martín García.

Cuida mucho a todos estos grupos necesitados, vulnerables, porque son los votos que tiene, que todo el tiempo le responden, por eso ha podido ganar y obviamente los cuida aunque sea con despensas, con apoyos mínimos... a los grupos de la población vulnerable... reciben una despensa, algún apoyo como tinacos, cemento, varilla para construcción, aunque es mínimo pues la gente se conforma con eso... También otorga apoyos diversos como bicicletas, como utilitarios o alguna gestión que les cumplen, como llevar servicios como la luz, agua, pavimentación.<sup>19</sup>

#### IV. EL DESARRAIGO PARTIDISTA Y LA AUSENCIA DE LIDERAZGOS SOCIALES CONSOLIDADOS

Si bien se puede afirmar que Aarón Urbina pudo construir su poder político en Tecámac apoyado inicialmente en sus recursos personales. En especial, porque con parte de su fortuna familiar y personal construyó una red clientelar que en cada periodo electoral otorgó incentivos a personas en condiciones de vulnerabilidad económica y social. No obstante, también es importante preguntar, ¿por qué el PRI que había gobernado más de setenta años en el municipio no pudo contrarrestar este suceso? ¿Representó Aarón Urbina una alternativa a los liderazgos políticos existentes? ¿Los apoyos otorgados a través de su red le dieron acceso a la población a los recursos municipales? ¿Cuál es el papel del PRI y del PAN cuando Aarón Urbina asume el liderazgo?

De acuerdo con la información recabada a través de entrevistas a sus colaboradores y de un expresidente municipal, la red clientelar creada por Aarón Urbina suplantó por completo la gestión partidista de los recursos públicos del municipio. Asimismo, suplantó a los operadores electorales tanto del PAN como del PRI y, más aún, terminó cooptando a todas aquellas personas que eventualmente podían convertirse en dirigentes sociales. Este proceso fue producto de la creación de la estructura de distribución de beneficios desarrollada a partir de 1997, con la cual no pudieron competir liderazgos sociales de mayor arraigo. Sin embargo, la red no supuso el reconocimiento de derechos ciudadanos, sino la distribución de apoyos a ciertos grupos sociales al principio y, posteriormente, la apropiación de los programas sociales para beneficio de dicha red:

En el caso del municipio de Tecámac, no se puede hablar de liderazgo social en el hecho de que Aarón Urbina Bedolla tenga el control político. Ni siquiera

---

<sup>19</sup> Entrevista realizada a Héctor Arriaga.

ra tiene que ver con su trayectoria política o su biografía personal. En todo caso importa la forma en cómo a lo largo de los años este dirigente reparte beneficios a diversos actores sociales y políticos de las diferentes comunidades de este municipio.<sup>20</sup>

De igual forma, tampoco se puede decir que el control político personalizado en Tecámac fuera resultado de una gestión eficiente desde el ayuntamiento:

Tampoco se puede afirmar que la omnipresencia político-electoral de Aarón Urbina sea resultado de una administración pública eficiente, que haya aplicado los conceptos «académicos» de gestión pública, participación ciudadana, desarrollo sustentable, análisis y evaluación de las políticas públicas más necesarias y en función de los recursos disponibles. Incluso se puede afirmar que en el ámbito local, concretamente del municipio, eso no aplica. Es probable que esos esquemas se manejen en los niveles estatal o federal. Regularmente los funcionarios públicos municipales no tienen un conocimiento preciso de lo que es una política pública, una política social, una política económica. Se puede decir, en este sentido, que lo «académico» es completamente diferente al ejercicio del gobierno en el municipio.<sup>21</sup>

La otra cara de la moneda que implica un liderazgo personalista, que le permite a Aarón Urbina construir y mantener una red clientelar, la cual le ha posibilitado gobernar Tecámac y controlar los recursos públicos desde hace varios años, se acrecienta porque la participación ciudadana es sumamente limitada:

En Tecámac ha sido importante la participación ciudadana y no se desdeña del todo desde el gobierno municipal. La actividad política en la práctica, sin embargo, no la toma en cuenta, y en muchos sentidos la evita. Esto es significativo porque en Tecámac hay grupos organizados que pretenden influir en la política municipal desde hace 30 años. Se formaron cooperativas agrícolas, grupos de teatro, así como organizaciones que intentaban promover a personas distinguidas, por honestas, para cargos administrativos en el Ayuntamiento. Sin embargo, todo este impulso ciudadano es sumamente limitado frente al poder que tiene la red de Aarón Urbina para movilizar votantes a su favor.<sup>22</sup>

De acuerdo con Carlos Rodríguez, ex presidente municipal, la participación ciudadana en Tecámac es muy débil porque “la intensidad de la pre-

---

<sup>20</sup> Entrevista con el presidente municipal de Tecámac, Carlos Rodríguez.

<sup>21</sup> *Idem.*

<sup>22</sup> *Idem.*

sión social organizada varía”. De acuerdo con la experiencia de un alcalde en funciones, la participación ciudadana en este municipio “a veces es muy fuerte y a veces desaparece; no es permanente”. Incluso ocurre que:

Se focaliza hacia ciertos problemas, o bien, se manifiesta solamente en procesos electorales municipales o de estructuras organizativas de la sociedad, como son el caso de los concejos de los comités de agua potable. Cuando algunas personas se involucran intensamente en estos procesos, se valora mucho el trabajo realizado por los integrantes del grupo social al que pertenecen, pero no pasa de ahí. Ahora bien, la situación ha cambiado mucho en los últimos años y actualmente los ciudadanos solamente se movilizan en tiempos electorales.<sup>23</sup>

Por otra parte, es un hecho que la “movilización social no tiene efectos inmediatos en las demandas planteadas”, según el ex presidente municipal. Es más efectivo que los ciudadanos más “influyentes” accedan un cargo público, lo cual, sin embargo, no siempre implica un compromiso con la ciudadanía:

Llegar a un cargo dentro del Ayuntamiento y conocer los elementos de la gestión pública tiene mayor impacto. Es decir, la experiencia en los cargos públicos es fundamental. Queda claro que hay funcionarios municipales que se comprometen, pero hay otros que no hacen un buen trabajo de gestión y que incluso incurrir en prácticas de corrupción, pero sin consecuencias porque aunque sean propuesta ciudadana, pues quien los nombra es el presidente municipal y es el único que los puede remover.<sup>24</sup>

Ante ello, algunos que se asumen como líderes buscan obtener cierta respuesta del gobierno municipal mediante su participación en el ámbito electoral. Por ello, muchos grupos de ciudadanos terminan vinculándose a los partidos políticos, y como el PRI es la fuerza política con mayores posibilidades de triunfo en Tecámac, es el partido que más adherencias recibe. Esta situación limita en gran medida la posibilidad de que se formen liderazgos sociales con reconocimiento por su capacidad de organizar, de influir en el gobierno municipal o de hacer gestiones en el ayuntamiento para resolver problemas. En dicho escenario, los liderazgos no se asumen como portavoces de grupo, porque no se construyen con una base social, sino con base en prácticas clientelares.

En este sentido, la participación ciudadana como alternativa al liderazgo político de tipo personalista en Tecámac se ve seriamente limitada

---

<sup>23</sup> *Idem.*

<sup>24</sup> *Idem.*

porque además, en la mayor parte de las organizaciones que existen: “No hay horizontalidad entre dirigentes y ciudadanos. El problema, es que los «supuestos» líderes sociales «no vienen desde abajo». Más aún, no toman decisiones con base en asambleas o reuniones plenarias, sino bajo un esquema de tipo vertical y «autoritario»”.<sup>25</sup>

Por si no fuera suficiente, cuando un líder reúne a cierto grupo de personas, su principal objetivo es vincular a sus huestes a los partidos para acceder a un puesto, sea como representantes o sea como funcionarios del ayuntamiento, es decir, no se asumen como líderes sino tienen un cargo político. Ello retroalimenta el ciclo. Si tienen cargo público pueden hacer gestión y si hacen gestión tienen seguidores. De este modo, los líderes sociales en Tecámac no se construyen socialmente, desde abajo, sino políticamente, desde arriba.<sup>26</sup>

En todo este entramado de relaciones de líderes-gestores con un cargo en el ayuntamiento o de representación popular, el dirigente principal es Aarón Urbina y su forma de mantener adeptos es a través del clientelismo. Sus seguidores lo apoyan fundamentalmente porque él está en la cúspide de las “relaciones de poder”. Aarón Urbina, como el dirigente principal de todas las gestiones sociales, trabaja en dos dimensiones.

En la primera dimensión se cubre la formalidad, por ejemplo, se hacen eventos para jóvenes, como conciertos de grupos de rock, obras de teatro; también eventos para mujeres, a favor de la salud, pero estas acciones no tienen un impacto visible en la mejora de la población. Incluso en la organización de estas actividades se presentan planes de trabajo en los que participan académicos, economistas, politólogos y sociólogos, sin embargo, al final dichos planes a nadie le interesan: “Las personas quieren algo tangible”, señala Carlos Rodríguez.

Una segunda dimensión es la gestión de ciertos beneficios, mas se distribuyen en forma clientelar por los gestores, los cuales no siempre son los más calificados como responsables de un área administrativa o como representantes en el cabildo o en el PRI. En este marco, quienes trabajan para

---

<sup>25</sup> *Idem.*

<sup>26</sup> El discurso de muchos líderes de esta naturaleza es a veces muy moderno, hablan de democracia, de gestión pública, de participación ciudadana, de planeación urbana, de cómo tener un plan de desarrollo urbano. Pero eso no significa que esos proyectos se puedan desarrollar o que se sepa cómo desarrollarlos, porque lo sustantivo es que muchas decisiones de gobierno se impulsan a partir de relaciones de poder. Por ejemplo, en el terreno de planeación urbana, el gobierno del estado puede definir de antemano o etiquetar y en otras ocasiones son las inmobiliarias las que terminan decidiendo, de forma que los del puesto o los representantes del cabildo quedan completamente al margen. Entrevista con el presidente municipal de Tecámac, Carlos Rodríguez.

Aarón Urbina no se diferencian por su preparación, no destacan por sus conocimientos o por su capacidad, sino que son conocidos por su propensión a ser corruptos.

En muchos casos se hacen grupos o coaliciones que pueden estar en pugna, pero al final todos cooperan a favor de Aarón Urbina. Por otro lado, la mayor parte del tiempo, Aarón Urbina es quien elige a las personas que van a ocupar los principales cargos del ayuntamiento. Después los elegidos, en función de sus relaciones o de sus simpatías, eligen a sus colaboradores.<sup>27</sup>

En este marco, según se puede apreciar, los que pueden o pretenden ser líderes “alternativos” son cooptados por el grupo de Aarón Urbina. Después de que son cooptados, no importa si tienen un perfil sólido o si no tienen proyección personal o si cuentan con experiencia administrativa o política. De este modo, “hay muchas personas que han sido beneficiadas en lo personal y esperan seguir recibiendo esos beneficios”. Desde luego, puede haber líderes más capaces, pero todos ocupan puestos: “Como producto del dedazo, el amiguismo o como cuota de intereses de grupo; excepcionalmente hay líderes que posicionan por su capacidad de gestión y conocimientos administrativos y por su honradez”.<sup>28</sup>

En suma, en Tecámac, se puede afirmar que los liderazgos sociales, reconocidos por su representatividad social, no existen; quienes tienen un puesto o cierto apoyo para sus clientelas, son personas producto del acomodo, de la conveniencia de los grupos, pues generalmente no tienen antecedentes de haber hecho trabajo o gestión a favor de la comunidad. Por otro lado, los supuestos líderes no tienen conocimiento real de lo que pasa en el municipio. Tampoco tienen autoridad moral, no saben de gestión pública y por lo mismo, no pueden influir en las decisiones, en consecuencia, no son capaces de construir ciudadanía.<sup>29</sup>

¿Por qué todos los posibles líderes terminan alineados con el esquema personalista de control? Como el Ayuntamiento es la principal fuente de recursos en todo el municipio, ese equipo de trabajo es muy leal:

Porque no podrían encontrar un trabajo con los mismos beneficios fuera del Ayuntamiento. Por lo mismo, porque en realidad no son líderes. Incluso ellos solamente ejecutan las indicaciones que les da Aarón Urbina. Nadie puede

---

<sup>27</sup> Entrevista con el presidente municipal de Tecámac, Carlos Rodríguez.

<sup>28</sup> Generalmente no importa la capacidad de los colaboradores o su nivel de estudios, sino que se resuelvan los asuntos importantes. Sin embargo, lo sustantivo de la gestión radica en el asistencialismo, porque buena parte de las personas no esperan una política pública, sino una dádiva. Entrevista con el presidente municipal de Tecámac, Carlos Rodríguez.

<sup>29</sup> Entrevista con el presidente municipal de Tecámac, Carlos Rodríguez.

decidir o acordar por cuenta propia o en grupo dentro del Ayuntamiento. Aarón Urbina decide todo.<sup>30</sup>

Posteriormente, cuando los eventuales líderes cooptados se les convoca a que apoyen en actividades o eventos que organiza el ayuntamiento a favor de Aarón Urbina, ¿qué tan voluntaria es la participación y qué tanto se integran al proyecto político de su jefe? Según Carlos Rodríguez: “No es que las personas participen voluntariamente”, sino que apoyan porque reciben algo a cambio, porque se compra su tiempo. En este escenario nadie puede oponerse a este liderazgo porque no existe una persona en Tecámac que tenga los recursos económicos y políticos como para hacerle frente “¿Quién le puede decir algo?” —se pregunta Carlos Rodríguez—:

Se impone. Es difícil cuestionarlo. Tiene mucha experiencia en esto y como es un tipo que siempre está atento conoce lo que se debe hacer; por eso para muchas personas es mejor que repita porque no se improvisa. Sus colaboradores, entonces, tienen que dedicarse de lleno a la gestión pública, a tal grado que no tienen vida social.<sup>31</sup>

Por ello, “no importa si un funcionario municipal tiene trayectoria académica o experiencia en la gestión”. Puede ser que haya alguien con ciertos conocimientos y que los pueda expresar, pero eso no es un mérito que cuente; lo más importante en este proceso es tolerar cosas difíciles; muchas veces se tiene que aceptar ser cómplice de algunas cosas, como las campañas:

Te tienes que prestar a montar escenarios ficticios. Por ejemplo, si te mandan a una campaña a organizar, tienes que entrarle, pero debes tener claro que organizar es colaborar con gente que no necesariamente tiene conocimientos o capacidades necesarias para esa tarea y que son personas que no tienen compromisos sociales, que no son líderes. La gente que organiza tiene que hacer lo que le digas porque si no te sustituyen; nadie es indispensable. Entre otras cosas, porque el trabajo no se basa en estudios técnicos, en estudios hechos a través de convenios con universidades.<sup>32</sup>

Por otra parte, si alguien dentro de la estructura considera que necesita aprender algo para la actividad administrativa en el ayuntamiento o en la gestión, tiene que hacerlo por su cuenta, pero es un asunto personal porque no hay reconocimiento sobre ello y tampoco ningún apoyo.

Los dirigentes de oposición dentro del PRI o fuera del PRI no son un contrapeso al poder y el control de Aarón Urbina, porque los liderazgos de

---

<sup>30</sup> *Idem.*

<sup>31</sup> *Idem.*

<sup>32</sup> *Idem.*



oposición tampoco trabajan. Por ejemplo, Carlos Rodríguez señala que los dirigentes de grupos como la UPREZ o del PRD que hay en Tecámac “se venden o acuerdan a espaldas de sus bases y entonces el liderazgo ¿para qué sirvió?, no hubo, porque son posiciones personales: “Tienen cierto apoyo de la gente porque les consiguen sus taxis, les consiguen sus placas, pero son poquitos. No hacen políticas públicas que beneficien a todo mundo, entonces el problema sigue como iniciamos antes de la llegada de la oposición”.<sup>33</sup>

#### V. CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED CLIENTELAR DE TECÁMAC

La red clientelar de Tecámac está dividida en veinticuatro regiones<sup>34</sup> que abarcan todo el municipio. Su estructura vertical la componen un patrón, un coordinador general, veinticuatro coordinadores de región, 157 coordinadores de sección, 5,495 coordinadoras de grupo y 192, 325 clientes. Como se puede observar, la presencia de cuatro mediadores así como el gran número de integrantes que la componen dan cuenta que es una red amplia y en constante crecimiento. En este sentido, Carlos Rodríguez, ex presidente municipal de Tecámac, expone que los recursos para sostenerla provienen principalmente de las arcas del gobierno municipal.<sup>35</sup>

Aunque Carlos Rodríguez argumenta que la estructura de la red clientelar sólo funciona con regularidad en las elecciones, en realidad opera de manera ininterrumpida, es decir, los diferentes incentivos materiales que se entregan a los clientes, tales como despensas, becas, material para construcción, créditos, entre otros, se hace de forma permanente. Estos incentivos con que se beneficia a los clientes provienen principalmente de programas sociales del municipio, del gobierno estatal y del gobierno federal.

Por más económico que resulte, sería muy difícil sostener todos los apoyos que se otorgan a las personas, sean becas o despensas. En todo caso funciona con muy baja intensidad, porque de lo contrario, se corre el riesgo de que en el transcurso de los meses o años, antes de las elecciones, llegue algún personaje que se dice líder o representante y empieza a pedir para formar su propia clientela porque le tomarían la medida al Ayuntamiento y al partido.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> *Idem.*

<sup>34</sup> Antes de la elección de 2013 el municipio estaba organizado en diecinueve regiones.

<sup>35</sup> Entrevista con Carlos Rodríguez, presidente municipal de Tecámac (2012-2013).

<sup>36</sup> *Idem.*

¿Algún empresario podría asociarse al grupo invirtiendo recursos? Carlos Rodríguez, uno de los dirigentes de la red, explica que a diferencia de otros municipios, no es necesario hablar con líderes empresariales, de comerciantes o de transportistas para solicitar su apoyo económico o en especie para triunfar electoralmente. Esto se debe a que el ayuntamiento tiene los recursos suficientes para ganar una elección: “La red no pide favores a ningún actor político o social del municipio; no se hacen acuerdos y por lo tanto, no debe favores”. Por otra parte, de cuánto dinero o recursos dispone la red, es “un secreto”. La única persona que conoce a cuánto asciende el capital económico y social con que dispone la red es Aarón Urbina.

### 1. Organización de la red

Hasta las elecciones municipales de 2012, la estructura de la red clientelar abarcaba 150 secciones. Las secciones no fueron elegidas aleatoriamente. Se definieron en función que sus pobladores sean propensos a intercambiar beneficios por votos, tomando en cuenta dos elementos: un nivel socioeconómico bajo y las posibilidades de que las calles, colonias, pueblos y comunidades beneficiarias tengan un sentimiento fuerte de identidad, es decir, se tenía que comprobar si había capital social o confianza entre los habitantes de las secciones para así garantizar un mínimo de lealtad política y electoral. Como se puede observar, no se tomó como criterio la situación de pobreza en sus distintas modalidades.<sup>37</sup>

Desde su origen en 1997, los responsables de la red han ido perfeccionando su organización y su funcionamiento. Cuando la red dio inicio su base de datos sobre los clientes y sus lugares de residencia era muy rudimentaria. Se tomaban los datos de las personas que se iban a beneficiar con algún apoyo de forma poco especializada, pues se apuntaban los nombres y se elaboraba una lista. Actualmente esta red elabora una base de datos especializada, con cálculos estadísticos sobre cómo está distribuida la población; proyecciones y estimaciones del crecimiento de la población en cada comunidad, sección y región.<sup>38</sup>

En este sentido, los responsables de la red están desarrollando un sistema informático para hacer un padrón de beneficiarios y potenciales votantes.

---

<sup>37</sup> Un dato a destacar es que algunas secciones son muy grandes en cuanto al número de habitantes, las cuales son dirigidas por dos coordinadores de sección. En este sentido, el número de la población que habita una sección puede determinar el número de coordinadores que se harán responsables.

<sup>38</sup> Entrevista con Noé Urbina Salazar, coordinador general de La Red clientelar de Tecámac.

Para tal efecto, se trabaja sobre una base de datos sofisticada y “profesional” que permita saber a dónde están llegando los apoyos o recursos de los diferentes programas municipales, estatales y federales con la intención de repartirlos adecuadamente y no beneficiar a una misma persona o familia.<sup>39</sup>

También la base de datos permite conocer en qué calles se vota por el PRI el día de las elecciones, con el fin de ubicar a quienes no votan por este partido y con ello cancelarles los beneficios si es que reciben alguno. De acuerdo a Noé Urbina, coordinador de la red, esta información es clave porque “no conviene apoyar a las personas que no votan por nosotros”. Tener esta información es posible si se tiene una base de datos confiable.<sup>40</sup>

La construcción de esta base de datos, de acuerdo al coordinador general de la red, les ha implicado meses de trabajo, porque se recopila la información, se revisa la calidad de los datos, se actualiza de forma permanente, se depura el padrón en referencia a los incentivos que se están entregando y sobre todo se busca saber qué personas los están recibiendo. Para lograrlo se utiliza la lista nominal para un seguimiento más puntual de los puntos que interesan: quiénes son, qué apoyos reciben y si votan por el PRI. El trabajo resulta complejo porque la depuración y la actualización requieren trabajo de campo.<sup>41</sup>

De acuerdo con las estimaciones que han hecho los encargados de las proyecciones y de la base de datos, la red necesita hacer trabajo de campo para comprometer y asegurar entre 60 y 61 mil votos a favor del candidato que ellos apoyen. Esto es un poco menos de la tercera parte de los 192 mil 325 empadronados en la red.

Uno de los principales objetivos de la red en los próximas elecciones (la de 2015 en adelante) es atraer a la población joven del municipio para que la estructura se mantenga por largo tiempo. Para esto se pretende realizar una campaña de afiliación entre las personas de este sector de la población, ya que detectaron que este grupo etario representa aproximadamente al 40%, de los votantes.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> *Idem.*

<sup>40</sup> *Idem.*

<sup>41</sup> Entrevista con Noé Urbina Salazar, coordinador general de La Red clientelar de Tecámac. Él argumenta que *La Red*, además de llevar un registro permanente, busca consolidarse como una estructura organizada para “bajar” los programas que se distribuyen desde el ayuntamiento. En este sentido, dice él, que resultaría muy complicado y costoso para el ayuntamiento municipal o para la estructura del PRI entregar los apoyos a todas las comunidades del municipio. Se puede pensar que un recurso también podría distribuirse a través de convocatorias públicas o espectaculares pero, no todas las personas podrían ir por el recurso, y más aún, no podría establecerse la relación entre apoyo y compromiso de votar por el PRI.

<sup>42</sup> El coordinador general de La Red tiene el dato de que buena parte de los jóvenes son apáticos, pues sólo acuden a votar el 23%.

## 2. *Las jerarquías en la red*

Como se dijo antes, la red está estructurada jerárquicamente: en la parte más alta se encuentra el patrón de la red, que en este caso es Aarón Urbina; le sigue el coordinador general, el coordinador de región, el coordinador de sección, la coordinadora de grupo y, finalmente, el cliente. En esta estructura no se observa independencia por parte de los coordinadores respecto al patrón o líder de la red, como sí sucede en otras redes como es el caso de la investigación realizada por Magdalena Tosoni (2007) en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México, es decir, no hay jefes con su propia clientela.

La estructura pertenece y es controlada de forma completa por Aarón Urbina. Lo anterior se explica por varias razones: 1) Urbina Bedolla fue quien ideó la red e inicialmente la alimentó con su fortuna personal; 2) quienes están a cargo de la red en el mayor nivel jerárquico pueden ser removidos en cualquier momento, ya que todos son empleados en el ayuntamiento o en el Comité Nacional del PRI; 3) el coordinador general de la red es su hijo, ¿quién mejor que un familiar directo que vele por sus intereses?, y 4) todos los coordinadores de región y sección tienen un empleo formal en el ayuntamiento, si salen de la red perderían su trabajo.

Para el caso de los diferentes integrantes que conforman la red, quienes son incorporados a la estructura a nivel de dirigencia, es decir, los coordinadores de región y de sección, si bien se les exige cierto mérito como actores sociales que destaquen dentro del municipio: ser personas con cierto capital social y económico, y que cuenten con experiencia administrativa dentro del ayuntamiento, todos, sin excepción, igual que quienes ocupan los niveles más altos de la jerarquía son trabajadores del ayuntamiento.<sup>43</sup>

En términos generales, el perfil socio-laboral de los coordinadores de región y sección son las siguientes: son hombres y mujeres; pueden ser jóvenes o adultos, tienen experiencia previa con la gente; saben cómo llegar a ellos, cómo hablarles. Son personas que ya han trabajado administrativa, política y electoralmente en el PRI o en el ayuntamiento y deben estar familiarizados con las actividades de la red en su respectivo espacio, de forma que deben conocer cómo funciona la rutina del trabajo político-electoral en su región.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> De acuerdo a las entrevistas realizadas por formar parte de la red, sólo perciben una bonificación mensual de dos mil pesos que les permite pagar los gastos extras.

<sup>44</sup> Entrevista con Mario Pérez, coordinador de sección de La Red.

Para el caso de las coordinadoras de grupo, éstas se destacan por ser, sobre todo, mujeres, amas de casa, jóvenes o adultas, tienen un bajo nivel educativo, no laboran formalmente para el PRI o para el ayuntamiento, lo que les permite dedicar su tiempo a las diferentes actividades que deben realizar dentro de la red clientelar; viven en la misma sección de sus clientes; generalmente ellas son las que deciden a quiénes incorporar a la red. De esta manera, se puede constatar que familiares, amigos o vecinos son quienes integran los grupos que ellas dirigen.

### 3. *Funciones en la red*

Aunque las diferentes figuras que conforman la red, coordinador general, coordinadores de región, coordinadores de sección, coordinadoras de grupo, no tienen funciones específicas reglamentadas, es decir, no hay un documento en donde se estipulen qué actividades les corresponde a cada uno;<sup>45</sup> las funciones se definen “sobre la marcha” o en base a “usos y costumbres”, o se prefiere a partir de ciertas rutinas establecidas en cada área. En este sentido, las “instrucciones” sobre lo que hay que hacer se reciben sin plazos fijos. Sin embargo, por lo que se pudo investigar, las tareas implican entregar los incentivos y verificar que los beneficiarios se encuentren en la lista establecida por la coordinación general.

En este sentido, el coordinador general es quién dicta todas las instrucciones en esta *red clientelar*; él se encarga de los trabajos de análisis estadísticos sobre la intención del voto y la distribución de apoyos; es el responsable de la organización y logística en los eventos que organiza el PRI durante las campañas y los que hace el ayuntamiento. Asimismo, tiene que revisar quiénes están trabajando y quiénes están desmovilizados, revisar quiénes ya no forman parte de la red, es decir, actualizar el padrón y solucionar los problemas que se generan dentro de la *red*.<sup>46</sup>

También se reúne y comunica de forma continua con los coordinadores de región, les solicita información en referencia a los clientes, les enuncia

---

<sup>45</sup> Entrevista con Noé Urbina Salazar, coordinador general de La Red clientelar de Teacámac. Explica con respecto a las tareas de los coordinadores seccionales que eso siempre se define sobre la marcha. Todas las actividades que se van a realizar las deciden los miembros con mayor jerarquía en la red, es decir, coordinadores de región y de sección definen, conforme la situación lo amerite, lo que se va a hacer, pero es una rutina que una vez que se traza un plan de trabajo por escrito, deben destruir la información. Igualmente, tienen prohibido enviar información por correo postal, por servicio de paquetería o por correo electrónico.

<sup>46</sup> Entrevista con Mario Pérez, coordinador de sección de La Red.

los diferentes programas que se van a entregar y les solicita los documentos requeridos para su entrega, les avisa sobre los eventos políticos que se van a realizar y les solicita los datos de los clientes que van a asistir.

El coordinador de región se encarga de entregar los recursos en cada una de las regiones. Este coordinador está en constante comunicación con el coordinador general y con los coordinadores de sección a su cargo. Les avisa a los coordinadores de sección sobre los incentivos a entregar a los clientes y los eventos políticos a los que deben asistir, les solicita información sobre qué clientes están asistiendo a los diferentes eventos. También aconseja a los coordinadores de sección qué hacer ante un problema, un conflicto, una exigencia. Asimismo, coordinan los apoyos para la organización de eventos o para llevar a las personas a las actividades que se organizan por parte del partido o por parte del ayuntamiento.<sup>47</sup>

El coordinador de sección es quien se encarga de organizar a cada una de las secciones; hay un coordinador por sección, cada uno de ellos se encarga de dirigir y organizar a aproximadamente a 35 coordinadoras de grupo. En números redondos hay 150 coordinadores de sección. El coordinador de sección se vincula directamente con las coordinadoras de grupo, asiste a reuniones con ellas de forma continua, les avisa de los incentivos a entregar y de los documentos que se requieren, las características que deben reunir los clientes para obtener los incentivos; les avisa de los diferentes eventos políticos a los que deben asistir con su grupo de clientes. Si existe algún problema dentro del grupo de las coordinadoras él suele resolverlo y en caso de que no pueda lo canaliza a los coordinadores superiores de región.<sup>48</sup> De igual forma, los coordinadores de sección se encargan de recopilar la información sobre las necesidades, la intención del voto o las inconformidades. Esa información la llevan al ayuntamiento y les sirve de insumo para gestionar apoyos e incluso coordinarlos:

Básicamente nuestro coordinador de región nos bajaba la información a nosotros como coordinadores de sección, lo que nosotros hacíamos era bajar la información a las coordinadoras de grupo y tal cual como a nosotros nos las bajaban para darles indicaciones de las actividades programadas de una semana. Aquí podría variar que el aviso se diera de un día para otro o a lo mejor el plazo máximo que te daban era para una semana... Nos citan, nos llaman y nosotros bajamos esa información... nos dicen “tienes que decirle a tus coordinadoras que va a haber entrega de despensas o de canasta hortofrutícola o tal, que tienen que estar con su copia de su credencial de elector

---

<sup>47</sup> *Idem.*

<sup>48</sup> *Idem.*

y credencial original, actualizada en tal lugar a tales horas”... Ya tenías tú entendido que el camión iba a llegar ahí, gente de la misma estructura, va a bajar las despensas y recoger los Ifes, tú estás como que mediando.<sup>49</sup>

Las coordinadoras de grupo son una de las figuras más importantes de la red, ya que ellas son las que organizan y están en comunicación constante con su propio grupo, que varía de treinta a cuarenta personas. Se tiene un estimado que en la estructura hay aproximadamente seis mil coordinadoras. Las coordinadoras de grupo son quienes se encargan de informar a cada uno de los clientes qué incentivos les serán entregados, les solicitan los documentos requeridos; también llenan los diferentes formatos que se requieren para que sean otorgados los incentivos y acompañan al *cliente* en todo momento.<sup>50</sup> Las coordinadoras de grupo además seleccionan a los clientes que llevarán a los eventos políticos en que se requiera su presencia, así como también “motivan” al *cliente* a que acuda a las urnas a votar el día de las elecciones, incluso acuden a su casa para recordarle que debe ir a votar.<sup>51</sup>

Pese a que las coordinadoras de grupo hacen el trabajo más pesado dentro de *la red*, ellas no reciben un salario fijo. Los únicos que obtienen una remuneración por sus actividades son el coordinador general, los coordinadores de región y sección. Las coordinadoras de grupo de alguna manera “se pagan” con parte de los recursos que deben entregar a la gente, como pueden ser despensas, tabiques, bultos de cemento, tinacos, utensilios de cocina, becas, y, en algunas ocasiones, reciben un estímulo económico por el trabajo que realizan dentro de *la red* si cumplen con ciertas metas:<sup>52</sup>

Recibimos a veces un estímulo económico, pero es esporádico, no es siempre... Cuando hay elecciones se hace un compromiso: «si ganamos te vamos a dar tanto». A veces el estímulo depende de tu resultado de sección; igual si perdiste no esperes tanto porque quiere decir que a lo mejor tu movilización no fue tan buena, ese tipo de cosas influyen.<sup>53</sup>

Es importante destacar que buena parte de la comunicación que se genera entre los diferentes actores que conforman *la red* se da vía telefónica y personal; por “seguridad” no hay una comunicación vía correo electrónico

---

<sup>49</sup> *Idem.*

<sup>50</sup> De acuerdo a los clientes entrevistados las coordinadoras de grupo no les dicen por quién debe votar, pero ellos asumen que los incentivos que reciben provienen del PRI.

<sup>51</sup> Entrevista con la coordinadora de grupo, Diana Cruz.

<sup>52</sup> Entrevista con Mario Pérez, coordinador de sección de La Red.

<sup>53</sup> Entrevista con la coordinadora de grupo, Diana Cruz.

o notas que dejen constancia de su vínculo, esto con la finalidad de proteger la información que se transmite entre ellos.

## VI. CONCLUSIONES

Conviene cerrar este trabajo con tres preguntas: ¿Por qué es posible constituir una red clientelar en un municipio? ¿Cómo logra mantenerse a lo largo del tiempo? Y, ¿por qué las autoridades estatales permiten que los recursos de los programas sociales de los gobiernos federal y estatal se entreguen de forma focalizada a un grupo de personas que no necesariamente cumplen con los requisitos de un beneficiario?

A grandes rasgos se puede advertir, con respecto a la primera pregunta, que en Tecámac se constituye una *red* de esta naturaleza porque hubo un personaje —Aarón Urbina— que tenía los recursos personales para crear la estructura inicial. Por otro lado, el municipio había sido gobernado por una oligarquía familiar que no generaba lealtades permanentes entre la mayoría de la población tecamaquense y en un escenario de alternancia política a nivel nacional y estatal, el viejo modelo de gobernar y de ganar elecciones, esto es, sin competencia y sin rendición de cuentas, estaba agotado. Fundamentalmente porque los electores mexicanos ahora sí pueden hacer valer su voto o incluso venderlo. A ello hay que agregar que los líderes sociales dentro del municipio aceptaron ser cooptados a generar una alternativa al grupo de Aarón Urbina y lo mismo pasó con los dirigentes de los principales partidos de oposición.

Esta *red* logra mantenerse a lo largo del tiempo porque una vez que obtiene el poder Aarón Urbina, utiliza los recursos del municipio y de los programas sociales para distribuirlos bajo un esquema clientelar entre los *clientes* empadronados. Por otra parte, es muy probable que muchos de los beneficiarios, efectivamente, tengan el perfil sociodemográfico que exige la norma para ser considerado en un programa social. En este sentido, también es probable que muchos de los beneficiarios de los incentivos de *la red* asuman que es preferible mostrar su lealtad y no quedar visiblemente afuera. De cualquier forma, en los hechos pueden votar por el partido que quieran.

Finalmente, ¿por qué las autoridades estatales y federales toleran estas acciones? En principio, queda claro que la estrategia de Aarón Urbina de hacerse diputado local, a partir de 2003, le valió para establecer alianzas con el PRI y el gobierno del estado. En este marco, Aarón Urbina se convirtió en un socio político de la clase política que gobierna el Estado de Mé-



xico. Así, gracias a su apoyo, el PRI gana todo en su territorio, de manera que no es lógico que un capital de votos tan importante como el suyo sea penalizado.

## VII. FUENTES DE CONSULTA

- AUDELO CRUZ, Jorge M. (2004), “¿Qué es el clientelismo? Algunas claves para comprender la política en los países en vías de consolidación democrática”, *Estudios Sociales*, México, vol. XII, núm. 24, julio-diciembre.
- AUYERO, Javier (1996), “La doble vida del clientelismo político”, *Revista Sociedad*, Buenos Aires.
- (1997), “Introducción”, en AUYERO, Javier (comp.), *¿Favores por votos? Estudios sobre clientelismo político contemporáneo*, Buenos Aires, Losada.
- EL UNIVERSAL (2014), “El abarca de Tecámac”, consultado en: <file:///C:/Users/USER1/Documents/AARON%20URBINA%20periodisticos/El%20Universal%20-%20Serpientes%20y%20Escaleras.htm>.
- GARCÍA Ojeda, Mauricio (2011), “Capital social y clientelismo: otra limitación para el control social”, *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, Chile, vol. 10, núm. 29.
- KITSCHERL, Herbert y WILKINSON, Steve (2012), *Vinculos entre ciudadanos y políticos una introducción*, Salamanca, Instituto de Iberoamérica, Universidad de Salamanca.
- PLANA MAYOR (2015), “Aarón Urbina: enfrentará séptima elección; busca el cuarto mandato como alcalde de Tecámac”, disponible en: <http://planamayor.com.mx/aaron-urbina-enfrentara-septima-eleccion-busca-el-cuarto-mandato-como-alcalde-de-tecamac>.
- TOSONI, María M. (2007), “Notas sobre el clientelismo político en la ciudad de México”, *Perfiles Latinoamericanos*, México, núm. 29, enero-junio.
- UGALDE, Luis Carlos y RIVERA LORET DE MOLA, Gustavo (2013), “Clientelismo electoral y la compra del voto en México”, *Revista Nexos*, México, junio.

### *Entrevistas realizadas*

1. Entrevista con Noé Urbina Salazar, coordinador general de la red.
2. Entrevista con Mario Pérez, coordinador de sección de la red.
3. Entrevista realizada a José Luis Correa, coordinador de sección de la red.

4. Entrevista realizada a Diana Cruz, coordinadora de grupo.
5. Entrevista realizada a Cristina Barrera, coordinadora de grupo.
6. Entrevista realizada a Teresa Espino, coordinadora de grupo.
7. Entrevista realizada a Guadalupe Estrada, coordinadora de grupo.
8. Entrevista realizada a Abigail Castillo, coordinadora de grupo.
9. Entrevista realizada a Alejandra Cedillo, coordinadora de grupo.
10. Entrevista realizada a Paola Ayala, coordinadora de grupo.
11. Entrevista realizada a Imelda García, coordinadora de grupo.
12. Entrevista realizada a Diana Baltazar, coordinadora de grupo.
13. Entrevista realizada a Jazmín Ruiz, coordinadora de grupo.
14. Entrevista realizada a Angélica Cervantes, cliente.
15. Entrevista realizada a Ana Rocha, cliente.
16. Entrevista realizada a Adriana Rivero, cliente.
17. Entrevista realizada a Isabel Ojeda, cliente.
18. Entrevista realizada a Aurora Galindo, cliente.
19. Entrevista realizada a Rosa López, cliente.
20. Entrevista realizada a Alejandro Alvarado, cliente.
21. Entrevista realizada a Carlos Rodríguez, presidente municipal de Tecámac (2012-2013).
22. Entrevista realizada a Rodolfo Trejo.
23. Entrevista realizada a Héctor Arriaga.
24. Entrevista realizada a Martín García.