

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

COLEGIO DE HUMANIDADES y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA
Y ADMINISTRACIÓN URBANA

**Estrategias Políticas del
Partido Revolucionario Institucional
para regresar al poder presidencial en 2012**

TRABAJO RECEPCIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA
Y ADMINISTRACIÓN URBANA**

P R E S E N T A :

DANYA NABIL MARTÍNEZ MIRANDA

D I R E C T O R

MTRO. MAURICIO SÁEZ DE NANCLARES LEMUS

Ciudad de México, mayo de 2021.

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Agradecimientos

A mi familia Luis, Vianney y Yael por ser el soporte de mis anhelos.

A mi director Mauricio por dirigir un esfuerzo más.

A la UACM por abrirme la puerta del conocimiento en sus aulas.

A mis amigos Erik, Omar y Oswaldo por estar ahí.

Al amor, Vani.

Al sol, la luna, las estrellas y a la vida...

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I <i>Consideraciones</i> Teórico Conceptuales	5
1.1 Introducción	5
1.2 El partido como organización: Panebianco	5
La coalición dominante	7
Instrumentos Organizativos	9
1.3 Los partidos y las estrategias políticas	12
Estrategias políticas.....	14
1.4 El sistema de partido hegemónico como organización	17
Capítulo II El PRI al borde del debilitamiento.....	23
II. 1 Introducción.	23
II.2 Los Gobernadores el poder olvidado.....	27
II.3 El quiebre de la coalición dominante, la falta de incentivos	36
Capítulo III El despertar del PRI	45
III. 1 Introducción.	45
III. 2 El sexenio de Felipe Calderón	47
III.3 El derrame millonario de los gobernadores.....	51
III.4 El PRI de regreso a la presidencia en 2012.....	59
IV Conclusiones	75
Bibliografía	78

Introducción

En el presente trabajo se analizan las estrategias del Partido Revolucionario Institucional para llegar al poder presidencial en 2012. Toma como base el periodo de 2006-2012. Sin embargo, se retoman algunos acontecimientos importantes del 2001-2006 que dieron pauta para la renovación y reacomodo de las estrategias del partido en 2012. De ahí la pregunta central de este trabajo: ¿en qué consistió la estrategia del PRI para retornar al poder presidencial en 2012?

A pesar de que se hace un recorrido histórico, el trabajo cuenta con algunos elementos de análisis de coyuntura. Se utiliza como herramientas el análisis de partidos de Panebianco y un esquema conceptual sencillo de comportamiento estratégico. El trabajo se apoya en los medios impresos (periódicos y artículos de revista) y encuestas para sustentar el análisis de datos más relevantes.

En los años que van del siglo XXI la política en México se ha caracterizado por crisis internas y externas dentro de los partidos políticos, de lo que ha surgido un reacomodo del sistema de partidos, en virtud de que la ciencia política se encarga de estudiar las relaciones de poder, no se puede dejar de lado el proceso electoral.

Por ello se ofrece una aportación teórica que facilite la identificación del análisis de coyuntura, el comportamiento en el sistema de partidos, los puntos fuertes, las deficiencias, las prioridades y cómo es que se han enfrentado estos retos en un contexto nuevo. Así mismo se pretende que este trabajo pueda servir como base para el análisis de trabajos posteriores que estén enfocados al estudio de los partidos políticos.

De manera un tanto esquemática, es posible trazar el argumento general del presente estudio del siguiente modo: partimos de la suposición de que el triunfo del PRI en 2012 no fue producto de la casualidad, sino de una estrategia echada a andar en el entorno relevante. Echar andar una estrategia por parte de una

organización requiere que dicha organización posea grados significativos de cohesión interna. Sin dicha cohesión, no hay estrategia posible con vías de éxito.

Para el análisis de la cohesión interna como problema organizativo nos apoyamos en el trabajo de Panebianco (1991) en su libro *Modelos de partido*. Diríamos que la cohesión interna es una condición necesaria, más no suficiente, de una estrategia exitosa.

El siguiente paso consiste en describir la estrategia vencedora del PRI: ¿qué la hizo vencedora, en qué consistió y qué características del sistema organizativo del partido la hicieron posible? No está de más indicar que al calificar de exitosa esa estrategia no significa dar por sentado que todos los objetivos que en adelante se proponga la organización serán igualmente exitosos. La delimitación temporal de este estudio obliga a clarificar si fue exitosa, o no, una estrategia en un tiempo determinado.

Ahora bien, el tema que aborda el presente trabajo ha sido ya estudiado anteriormente.

El politólogo Carlos Ugalde aborda el tema desde un punto de vista clientelar, donde expone que a partir del 2006-2012 el clientelismo fue recurrente, particularmente en las elecciones de 2012 a través de la malversación de fondos públicos y el manejo discrecional del financiamiento utilizado para campañas políticas. Práctica que también es conocida como “moches” utilizada en campañas por los líderes partidistas quienes piden el voto a cambio de programas sociales, becas, dinero, materiales de construcción etc.; cuyo objetivo es generar mayor incentivo para ganar las elecciones, quizá este hecho es como se puede explicar el regreso del PRI.

Joy Langston politóloga, desarrolla la hipótesis que durante 12 años fuera del poder presidencial, los ejecutivos estatales se volvieron los líderes del PRI, especialmente el de los gobernadores quienes recibieron libremente cantidades de dinero (transferencias) para ser gastados en educación, salud, pero debido a su reducida capacidad administrativa y reglas formales, el dinero fue utilizado y

controlado por los gobernadores, quienes utilizaron los recursos para ayudar a sus candidatos locales y federales para la obtención del voto, esta fue una de las estrategias dentro PRI entre la derrota de 2000 y su regreso de 2012.

El autor Rogelio Hernández Rodríguez, evalúa dos vertientes del regreso priísta, por un lado, la proyección de un priísmo renovado, donde se han ido incorporando políticos jóvenes y líderes locales, federales y estatales, tal como la figura de los gobernadores quienes han influido no solo en el manejo de los recursos, si no en el control de la elite.

Y la otra vertiente es que el PRI ha podido adaptarse a las nuevas condiciones políticas para la renovación de su elite, incluyendo a la nueva elite priísta, así como la incorporación de los políticos tradicionales, que en conjunto han podido recuperar la cohesión y estabilidad del partido.

Dicho esto, resulta más claro exponer cómo están organizados los capítulos del presente trabajo.

El primer capítulo se divide en tres apartados. Se presentan las consideraciones teóricas conceptuales para poder adentrarnos al tema de la estrategia. Para ello retomo el modelo de partidos de Angelo Panebianco, así como el concepto de estrategia, con el cual está sustentado el análisis de este tema. Aquí revisaremos los conceptos claves de esta investigación, así como la ubicación de nuestro objeto de estudio dentro del desarrollo de las perspectivas teóricas referentes. Además, no podría faltar un recuento breve de la historia del PRI como organización. Finalmente, este capítulo se enfoca en resaltar los conceptos clave para el análisis de los partidos políticos como institución, resaltando los principales parámetros o indicadores, así como la definición de la estrategia, tal como puede ser conceptualizada en el sistema de partidos.

El segundo capítulo se divide en tres apartados y tiene como objetivo analizar los conflictos internos que sucedieron a partir del año 2000 dentro del PRI, con la perdida de la elección por parte del candidato Francisco Labastida 2000-2006 y una segunda derrota 2006-2012 con el candidato Roberto Madrazo. Como

veremos, ello provocó la división interna del partido, pérdida de cohesión, el debilitamiento partidista y el surgimiento de los gobernadores como principal fuerza política dentro del PRI.

Este capítulo propone resaltar los conflictos internos que sufrió el PRI después de dos sexenios perdidos, así como el surgimiento del poder de los gobernadores. En términos generales concluimos que los conflictos internos dieron pauta para el reacomodo del juego electoral en el interior del partido, ya que aprendieron que la cohesión y la lealtad son los puntos clave para mantener la disciplina partidista y obtener cargos en el futuro. A partir de ello, analizamos cómo el PRI ha vivido un cambio: auge, crisis y recomposición dentro de su coalición dominante.

El tercer y último capítulo tiene como objetivo analizar las estrategias del PRI y cómo fue que después de enfrentar conflictos internos en el seno del partido pudieron obtener la presidencia en 2012. La reflexión que se obtiene es que la fuerza de los gobernadores importó, a tal grado que la movilización de votantes y parte de su financiamiento fueron la clave para que el PRI pudiera cohesionar y consiguiera nuevamente la presidencia de la república. Surge así una estrategia nacional basada en cohesionar para aglutinar. Así como el desgaste del partido en el gobierno en ese tiempo visualizaba un escenario en el que el partido Acción Nacional (PAN) probablemente no obtuviera un tercer periodo al frente de la presidencia. Finalmente concluyo que la estrategia del PRI siempre estuvo respaldada por la distribución de poder que obtuvo en la recuperación de espacios tanto a nivel federal, estatal y municipal. Así mismo se dio la tarea de aglutinar a todo el priísmo que participó en su campaña, empezando por su círculo interno de colaboradores como los gobernadores, el priísmo viejo, y las distintas fuerzas políticas. Por estas razones el escenario era alentador para posicionarse como los vencedores de los comicios de 2012.

Capítulo I Consideraciones Teórico Conceptuales

1.1 Introducción

Mi objetivo en este presente apartado consiste en identificar de manera teórica los elementos que me permitan analizar al (PRI). El interés es elaborar los elementos analíticos y clave que nos permitan reconstruir las características y estrategia utilizada para regresar al poder presidencial en 2012 y con ello los factores explicativos vinculados con la planificación de la estrategia.

Ahora bien, durante 2012, la política de México giró principalmente en torno a las elecciones del 1 de julio, pues no solo se eligió al presidente, sino también a gobernadores y autoridades locales. A pesar de haber transcurrido varios años del regreso del PRI al poder, todavía es tema de discusión entre los especialistas.

1.2 El partido como organización: Panebianco

La primera generación de los estudios organizacionales sobre los partidos políticos incluyó las obras de Moisei Ostrogorski, Max Weber y Robert Michels. Sus análisis organizativos tienen como elemento común el estudio de las dinámicas internas de la democracia en las organizaciones y sus liderazgos. Estas tipologías partidistas, sin duda fueron y serán un referente obligatorio en los estudios posteriores.

Después en la segunda generación de mitad del siglo XX se inicia con la obra de Maurice Duverger. *Los partidos políticos (1957)*, en la cual se establecen las bases de muchos desarrollos teóricos posteriores, entre ellos los referidos al origen de los partidos. Desde la obra de Duverger transcurrieron tres décadas hasta la obra de Angelo Panebianco, *Modelos de partidos (1995)*, que expresa una nueva reorientación evolucionista, frente a otros enfoques, con énfasis en el

desarrollo político, pues el cambio organizativo lo asume como una consecuencia de las transformaciones que se producen en las alianzas entre los distintos actores de la organización.

Así mismo nos presenta que la dirección del cambio de los partidos no está predeterminada y que una organización puede transformarse en diversas direcciones, sin que exista un camino único. Esta teoría nos muestra la manera de como una organización se forma y se consolida, su modelo originario y las peculiaridades de su proceso de institucionalización, el tipo de presiones que recibe de su entorno y la manera en que esas presiones se reflejan en las relaciones de poder existentes, todas estas características son las encargadas de dibujar su particularidad y su especificidad organizativa.

Panebianco (1995) trata de identificar algunas de las principales causas que explican la política de los partidos, con la ayuda de instrumentos interpretativos que pertenecen a diversas tradiciones de otro tiempo, como los análisis de Michels o Duverger. Panebianco considera que las teorías de estos autores han dado muchos frutos, pero está convencido de que han dejado muchos huecos que no han sido resueltos y que pueden ser retomados con el estudio de los partidos desde la perspectiva de su dinámica organizativa interna. Es por ello que Panebianco también centra su atención en la dimensión de poder organizacional, su funcionamiento en términos de alianzas y conflictos, entre los actores que integran la organización.

En su aspecto metodológico presentado por Panebianco (1995) recurre a instrumentos de análisis que la sociología de las organizaciones ha ido elaborando, para estudiar el funcionamiento de las organizaciones complejas y adaptarlas al caso concreto de los partidos, es decir tratar de confrontar hipótesis, teorías y modelos de la sociología de la organización, con el objetivo de mostrar una superior capacidad explicativa, frente a las teorías tradicionalistas.

El esquema de análisis presentado por Angelo Panebianco establece que los partidos políticos, ante todo, son organizaciones.¹ Esto le permitirá explicar el funcionamiento y las actividades organizativas de los partidos en términos de alianza y conflictos. De ahí la importancia de recuperar su concepto sobre la "coalición dominante", pues será a partir de este concepto como se podrá observar detrás del liderazgo del PRI, la posible influencia de otros actores y grupos políticos en el interior de la institucionalización del partido, por lo cual será relevante identificar su grado de cohesión y estabilidad, así como la ubicación de la principal autoridad interna, tanto en la toma de decisiones, así como la disponibilidad al conflicto y al interior de la organización partidista.

La coalición dominante

Panebianco utilizó el término de la *coalición dominante* para referirse a la élite dirigente de los partidos. Esta coalición dominante es el resultado de "alianza de alianzas, una alianza entre grupos, que a su vez son coaliciones de grupos más pequeños". (Panebianco, 1995, pág. 93) Esta coalición puede estar integrada por actores que pertenezcan formalmente al partido o no.

Con este concepto se trata de establecer cuáles son los órganos cuyo control permite a la coalición dominante ejercer el poder sobre el conjunto de la organización, y a su vez, observar la posición organizacional del origen del conflicto, así como aquella responsable de controlarlo. Panebianco entiende que la lucha por el poder se encuentra en el seno de la organización, es ahí donde se haya la clave principal para comprender su funcionamiento, así como los cambios que experimentan en ocasiones los partidos como cualquier otra organización, además de servir a los objetivos políticos o ideológicos en este caso para los que

¹ Entiéndase por organización "que se distingue por el específico ambiente en el que se desarrolla una específica actividad de otras organizaciones que operan sobre la base de la participación voluntaria. Los partidos operan en la escena electoral y compiten por los votos, esta característica es la que permite diferenciar a los partidos políticos como un tipo de organización. Véase Panebianco (1995:34)

fueron creados, sirven también para garantizar, perpetuar o acrecentar el poder de aquellos que los controlan.

La coalición dominante, según Panebianco (1995) es la que concentra todo el poder en una organización y todas las zonas de incertidumbre. Así mismo se encarga de distribuir los incentivos que pueden ser de dos índoles, selectivos y colectivos con la finalidad de mantener unida y cohesionada a los miembros de la organización.

Ahora bien, esta coalición dominante no precisamente es estable, ya que puede transformarse a través del tiempo, circunstancias, retos y acontecimientos de temporalidad.

Esta coalición concentra los recursos del poder organizativo como: a) competencias b) las relaciones con el entorno c) los canales de comunicación d) las reglas formales e) el financiamiento f) el reclutamiento.

Todos estos recursos constituyen zonas de incertidumbre que le permiten a la coalición mantenerse en el gobierno, siempre y cuando sea capaz de administrar los recursos responsablemente. Estas zonas de incertidumbre son puntos clave de la organización, pues quien los posee tiene el control y a la vez esto le permitirá controlar los incentivos que la organización tiene para los miembros de la coalición. Este es un control estratégico ya que cuando el poder se afianza implicara el establecimiento de relaciones equilibradas, así es como la coalición tiene un grado de unidad y la capacidad de cohesión interna.

De acuerdo con Angelo Panebianco (1995) y confirmado por las investigaciones anteriores sobre los partidos políticos, como las de Duverger y Ostrogorski, sostienen que el poder de la organización tiende a concentrarse siempre en manos de un grupo reducidos, tal como lo expresó un clásico, Robert Michels (1983) en su postulado sobre la "Ley de Hierro de la Oligarquía". A partir de su estructuración interna, la oligarquía fue la clase que se apropia de los cargos directivos del partido político a partir de adjudicarse la facultad de la conducción

experta de las áreas resultantes de la división del trabajo, frente a la discapacidad de organización de la base partidista.

Este clásico afirma que tanto en regímenes autocráticos como democráticos siempre gobernará una minoría de manera que toda organización se vuelve oligárquica. También sostiene que, en consecuencia, existe una jerarquía que parte de las condiciones técnicas, producto inevitable del propio principio de organización del partido. En este sentido, las características identificadas por Michels son consecuencia del proceso del desarrollo de la organización. El observó que en lugar de permitir que sus sucesores sean designados por elección de la masa, los líderes hacen cuanto está a su alcance por elegirlos por sí mismos y por llenar todos los espacios de sus propias filas para el ejercicio de su propia voluntad.²

En este sentido, según Michels, la preponderancia del liderazgo dentro de la organización partidista, se encuentra en disputa entre los diversos líderes y actores, bajo su principal objetivo de imponer y hacer prevalecer sus intereses personalistas, por encima del resto, incluyendo al mismo partido político. Panebianco retoma y reformula la tesis de Michels en términos probablemente más rigurosos y conceptos que son de una etapa más reciente, pues Panebianco expone muy bien la opción metodológica a la que ya nos hemos referido.

Instrumentos Organizativos

Panebianco planteó la identificación de algunos factores principales que incidirán en la estructura organizacional del partido político a partir de los cuales se podrá explicar su fisonomía y funcionamiento. Este enfoque formula algunas causas que explican las políticas de los partidos, el funcionamiento, las actividades

² Véase Michels, (1969:67).

organizativas fundamentales en términos de alianzas, los conflictos en el poder, las modificaciones y adaptaciones profundas e interacciones que enfrentan los partidos políticos.

a) Sistema organizativo, Panebianco entiende que es ahí, donde está la dinámica de la lucha por el poder, en el seno de la organización, es donde se haya la clave principal para comprender su funcionamiento, así como los cambios que experimenta en ocasiones los partidos.

Es importante identificar al sistema organizativo porque a través de este se puede identificar en donde se encuentra concentrado el poder ya sea en un líder o en la organización como tal, de ahí los objetivos políticos del partido mediante sus acciones. “Los partidos, como cualesquiera otras organizaciones, además de servir a los objetivos políticos o ideológicos en este caso para los que fueron creados, sirven también para garantizar, perpetuar o acrecentar el poder de aquellos que los controlan” (Panebianco, 1995, pág. 16)

b) Incentivos colectivos y selectivos, son la relación de poder con el intercambio (negociaciones). Es importante analizarlos porque podemos notar los beneficios y promesas de los líderes, con respecto al voto. Los partidos políticos suelen negociar con los militantes o incentivarlos a que voten por ellos, ya sea porque pueden obtener un beneficio material, trabajo, la mejora de sus colonias, o estatus y poder. Pero también existen incentivos entre los mismos actores políticos que conforman el partido, estos pueden ser cargos altos en los puestos políticos y poder. En este análisis es de suma importancia identificar al poder como relación de intercambio, pues aquí es donde se ha de observar lo que se cambia, es decir los objetivos que pasan de mano en mano como lo expresa Panebianco (1995), o sea las negociaciones.

c) Adaptaciones al ambiente. Qué tanto un partido puede dominar su entorno, e imponer estrategias de adaptación, ya que cada partido ha de buscar su supervivencia, equilibrando las demandas de una pluralidad para garantizar los

intereses de los votantes. Se enfrentan los partidos a un ambiente de competencia, a humores del electorado, las reglas, a la información, y la financiación. Este punto hace hincapié en qué tanto una organización puede adaptarse pasivamente al ambiente en que están insertas. Para el autor el partido es “una organización que se adapta al propio ambiente, esto es, que refleja pasivamente intereses y demandas de ciertos segmentos sociales” (Panebianco, 1995, pág. 44)

Las organizaciones según Panebianco (1995) tienden a adaptarse o a dominar su entorno, lo cual dependerá de las características ambientales. Estos ambientes se presentan en estrategias de dominio o de adaptación, el ambiente indica el grado de pluralidad que opera una organización, lo cual significa que una organización puede desarrollar estrategias de dominio en ciertas áreas y de adaptación en otras.

d) Los fines del partido. Fines oficiales del partido, para qué surgió la organización, a qué contribuyeron, hacia dónde se encamina la organización, qué logros pretende alcanzar o alcanzó. Estos fines se pueden cambiar³ “los fines oficiales para cuya obtención surgió la organización y que contribuyeron a forjarla no son abandonados... si no que se adaptan a las exigencias de la organización” (Panebianco, 1995, pág. 52) ahora muchos autores sostienen que el fin de cualquier partido es la victoria electoral y a través de ella la conquista del gobierno. En sentido común y por estrategia todos los partidos buscarán la victoria electoral. A menudo los dirigentes de las organizaciones siempre buscarán el mantenimiento de la organización misma, la supervivencia organizativa, y con ella la salvaguarda de las propias posiciones de poder.

³ Michels mencionaba que los fines oficiales, se siguen cumpliendo siempre, incluso en las organizaciones consolidadas, entonces puede darse una sustitución de los fines oficiales del partido por otros fines oficiales, a este proceso él lo nombra, la sucesión de los fines, el tema aparece en la literatura de Michels. Véase la obra de Michels (1971; 155-172).

Finalmente, el enfoque de Angelo Panebianco refleja los principales conceptos que pueden ser utilizados en los análisis de los partidos, sus orientaciones brindadas son positivas, y no sólo es un magnífico estudio sobre los problemas que plantea, el conocimiento de las estructuras internas de las fuerzas políticas, si no es todo un estudio de lo más sobresaliente acerca del estudio moderno de los partidos de hoy en día. Inevitablemente Panebianco menciona que ante todo los partidos políticos son organizaciones, por lo que el análisis organizativo debe preceder a toda perspectiva ya que con ella se subraya la dimensión del poder y de ahí su funcionamiento.

1.3 Los partidos y las estrategias políticas

De acuerdo con Durán (2001) el concepto de estrategia, de origen griego, es una de las palabras más antiguas, precisamente porque fue utilizada desde la antigua Grecia. El término era exclusivamente militar, pues hacía alusión al arte de guerra, fue mucho más tarde que el concepto se amplió con la llegada de la industrialización y las necesidades empresariales, de tal forma que el concepto abarcó sectores cada vez más amplios, naturalmente también el campo político, pues el concepto aplica a dirigir grandes masas de la sociedad o a miembros de una organización hacia un objetivo. “La estrategia es el plan general que integra todos los elementos y los proyecta para alcanzar el éxito electoral” (Durán, 2001, pág. 14)

Henry Mintzberg, menciona que hay distintas definiciones de estrategia como patrón, plan, posición y perspectiva. Señala que este término ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre las demás definiciones resultan comunes en el aspecto de una orientación para determinar decisiones futuras. Este autor nos plantea que la estrategia consiste en concebirla como un plan “un plan posee como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican”. (Montoya Restrepo, 2009)

Esté plan o patrón siempre integran las principales metas y políticas de una organización, a la vez es la secuencia coherente de las acciones a realizar, pues ayuda a poner orden y asignar con base en atributos, así como las deficiencias de una organización, con el propósito de lograr situaciones viables y originales, para anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Las metas o propósitos de una estrategia establecen qué es lo que se va a lograr, ya que todas las organizaciones e instituciones formulan objetivos organizacionales, los cuales establecerán la dirección en que se dirigirán las tareas específicas para cada una de las metas que se pretendan alcanzar. De manera explícita cada estrategia tiene un propósito y está planeada de manera intencional, para realizar con anticipación una decisión específica a la cual aplicar.

La estrategia es un proceso de formulación de patrones de objetivos, propósitos o metas, de tal forma que cada estrategia resulta un proceso de formulación analíticamente objetivo; lo que permite la estrategia es un mejor ejercicio de adaptación a la organización para que se ajuste al entorno, pues la estrategia tiene la posibilidad de evolucionar, en tanto en la toma de decisiones como en las acciones, motivo por el cual se hace pertinente considerar cuáles son mecanismos para que ello suceda, pues la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades.

En el ámbito político moderno nos permite definir claramente cómo se va a lograr el voto de los electores, se evalúa el terreno político, las circunstancias en las que se realizará la campaña, la imagen del candidato y de los opositores, el mensaje, la comunicación, los competidores a derrotar y a neutralizar, al igual las posibles alianzas. Se entiende que la estrategia, abarca la estrategia política.

Estrategias políticas

La estrategia política significa analizar y formular de manera provisora y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción de los adversarios, para ejecutar una nueva y obtener un objetivo final. No sólo los partidos, los políticos y los gobiernos necesitan estrategias políticas, sino también las organizaciones o empresas, ya que los cambios a largo plazo o los grandes proyectos no pueden ser concebidos sin estrategias, pues para toda planificación minuciosa que abarque a su vez varios aspectos, la forma organizativa, la financiación, la elección de los representantes, la elección de la administración política, una planificación amplia, necesita de una verdadera estrategia a largo plazo, para evitar los errores en las políticas.

La planificación estratégica implica un análisis de la situación actual, una definición clara de adversarios y amigos, un análisis puntual de las relaciones de poder, una clara idea del objetivo que se quiere alcanzar y la concentración de todas las fuerzas para lograr el objetivo, pues hay que tener en claro que cada campaña es única, entonces deben diseñarse estrategias de acuerdo a la realidad política y social concreta, ya que parte de un análisis de la situación y un camino a seguir.

- Estrategia electoral (equipo de trabajo, los miembros del partido, simpatizantes): es una forma especial de estrategia política y de campaña, se trata de que los buenos resultados electorales permitan ganar tanto poder e influencia, de modo que se puedan ejecutar políticas y lograr cambios en la sociedad. Según González (2008) la estrategia electoral es el instrumento para conquistar el poder, es un asunto complejo que integra la realidad política o escenario y adecuarlo a la teoría más actualizada y adecuarla a los requerimientos de la lucha electoral.

En la estrategia electoral se discute con los responsables directos a fin de determinar cuáles serán los criterios que permitan la automotivación y permanencia del equipo, que ayuden a mantener durante todo el proceso

un ritmo de trabajo continuo, es decir debe haber motivación e incentivos entre líderes, miembros del partido, afiliados y simpatizantes ya que a futuro estos conformarán el llamado “voto duro”.

- Creación del liderazgo “se trata de la creación de un valor subjetivo representado o encarnado en una persona, en el que se van a identificar miles de personas y quizá millones de ciudadanos” (González, 2008, pág. 43) el liderazgo debe poseer carisma y visión futura, es decir mostrar dirección política y vanguardia política. Para convencer al electorado que es capaz de formar equipos y conducirlos a un gobierno con eficacia. Ayuda a definir la mejor manera de posicionar al candidato, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades y la de sus contrincantes.
- Publicidad política. “La publicidad política comunicará un mensaje político dirigido a producir o cambiar actividades o comportamientos deseados como la obtención del voto o el apoyo explícito de los ciudadanos” (González, 2008, pág. 81) tiene como objetivo principal hacer llegar el mensaje a todo el electorado de tal forma que estos se sientan identificados, y así ganar la simpatía a través de fotografías del candidato, desenvolvimiento frente a los medios radiofónicos, televisivos y actos públicos o mitin, carteles, mantas, bardas.
- Los recursos: Estrategias que permitan agenciarse de recursos, tanto públicos como privados. El presupuesto es uno de los elementos más importantes, pues señala cuándo, de dónde y cuándo obtener recursos, los recursos son una condición necesaria, y el principal instrumento de planificación, pues se necesita manejar tres componentes básicos:
Gastos, estos varían según el nivel de campaña, por ejemplo: propaganda en televisión, radio, medios masivos impresos, salarios al personal, viajes, víveres, artículos de obsequios a los electores, alquiler de equipo, teléfonos, internet, gastos personalizados.

Ingresos: es la fuente potencial de la contribución de campaña, puede ser público, privado, colecta de fondo y empresarial.

Flujo de fondos: estima cuándo será necesario hacer un gasto y cuánto fondo está disponible para ello. Así como cuándo se necesita demorar el gasto y cuándo se requerirá hacer nuevamente colectas.

- Alianzas: “Las alianzas son grupos u organizaciones que persiguen ciertos objetivos con nuestra organización y por tal motivo cooperan con ella” (Schröder, 2004, pág. 55). Estas alianzas posibles o concretadas entre los partidos pueden alterar el escenario y alcanzar un determinado objetivo por ello están dispuestas a difundir el mensaje. Estas alianzas se dan entre partidos aliados, pero también iniciativas ciudadanas y electorales, sindicatos, agrupaciones vecinales. La alianza es la unión temporal que se establece entre distintos grupos o clases sociales para llevar a cabo una lucha por intereses comunes.
- Planificación táctica: La planificación táctica responde a la existencia de una planificación estratégica, sólo tienen sentido si se cuenta con una estrategia planeada puntualmente al objetivo deseado. “Esta planificación responde a las preguntas de quién hace cuándo, dónde, qué, cómo y por qué” (Schröder, 2004, pág. 19) Los diversos objetivos dependen de conocer con exactitud el entorno, las condiciones y las propias capacidades de cada organización.

Según Schröder (2004) las estrategias deben definir cuáles son las áreas de resultados clave, así como lo que se espera, hacia dónde deben dirigirse todos los esfuerzos, y cuáles son los indicadores especiales de eficiencia que deben ser vigilados y evaluados, la planificación estratégica intenta cimentar la organización según las realidades del entorno en el que opera. Hay dos entornos: el externo, que es la zona en la que otros influyen en la organización o en que otros son influidos por la organización, y el interno que consta de los recursos, de la

fortaleza, de las oportunidades y de las limitaciones de la propia organización, por ello el planificador estratégico debe ser capaz de advertir y evaluar las oportunidades y las amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y las debilidades de la organización con respecto a la visión y a los objetivos.

1.4 El sistema de partido hegemónico como organización

En este apartado lo que pretendo es analizar al PRI de 1946-1975, como protagonista de un sistema de partido hegemónico, tomando como referencia el modelo de Panebianco. No pretendo retomar la historia del PRI, sino hacer una breve revisión de los procesos más significativos del partido hegemónico, pues considero que es de suma importancia tener un panorama claro para poder adentrarnos al tema con la aplicación del modelo de sistemas de partidos de Panebianco.

A saber, el PRI ha sido objeto de múltiples estudios debido al papel que ha jugado durante muchas décadas dentro del sistema político mexicano, pues desde su fundación en 1929 el partido oficial ganó todas las elecciones presidenciales y controló la mayoría de ambas cámaras del congreso. El PRI y sus predecesores el PNR 1929-1930, PRM 1938-1946, posteriormente PRI en 1946, mantuvieron un sistema de partido hegemónico, que en términos de Giovanni Sartori lo define como aquel “que no permite una competencia oficial por el poder ni una competencia de facto... no solo no se produce la alternancia; no puede ocurrir, dado que ni si quiera se contempla la posibilidad de una rotación de poder” (Sartori, 1987, pág. 276)

Muchos autores sostienen que el PRI fue uno de los partidos más fuertes, con liderazgo y con una relación de poder muy vertical, pues estaba encabezado consecutivamente por cada presidente de la república. Este partido hegemónico, formó un régimen autoritario, pues el presidente de la nación era líder facto del partido, escogía por sí mismo a los candidatos para los diversos puestos de

elección y decidía como debían votar los legisladores en las cámaras del congreso.⁴

En el periodo que comprende de 1946-1982, podemos referirnos al PRI como una coalición dominante, ya que en este periodo funcionó sin contratiempos. Para que este hecho sucediera tuvo que ver con el alto grado de cohesión y unidad que mantuvieron los priístas dentro de la organización con la finalidad de formar un grupo mayoritario a nivel nacional y local que funcionara por un largo periodo. Esta coalición ganó casi todas las elecciones realizadas a nivel nacional, local y federal ya que controlaba todo el espacio de poder en todo el territorio, contaba con una gama de incentivos selectivos y colectivos que podía utilizar a su favor, distribuyéndolos con sus dirigentes, allegados y círculo de colaboradores cercanos de la coalición dominante.

El PRI, en el sistema constitucional contó con una gama de atribuciones. El presidente dispone de una estructura de mando administrativo y política. Todos los secretarios de estado y organismos estatales, funcionan y operan de acuerdo con el presidente, estos son designados y removidos de manera directa y libre, a esta etapa se le conoció como el presidencialismo mexicano⁵. De acuerdo con Panebianco los recursos de poder organizativo de la coalición priísta benefició ampliamente al partido, se le conoce como el proceso de reclutamiento de la elite,

⁴ Un ejemplo sobre los diversos intentos de ubicar al PRI dentro de alguna de las tipologías, es en la definición de Alcántara sobre el partido tricolor donde lo presenta como una "maquinaria caudillista", caracterizada por ser un "partido con un fuerte y centralizado liderazgo y con unas relaciones de poder muy verticales, con menor democracia interna y con amilitantes menos proclives a acatar las resoluciones del partido", véase en Alcántara (2004: 209.)

⁵ El presidencialismo mexicano, dominaba todos los poderes, legislativo y judicial del gobierno nacional y dirige un sistema federal altamente centralizado en el que los estados y municipios parecen en última instancia estar sujetos a los dictados del centro. El presidente nombra a su sucesor, nombra a los candidatos a gobernador del partido oficial, puede hacer que estos sean removidos de su puesto, el poder judicial nacional es ocupada por jueces designados por el presidente, lo que da como resultado un poder judicial dócil. Véase Garrido (1988: 422-4269)

ya que durante el periodo de la hegemonía del partido el presidente designaba al candidato presidencial entre el círculo de sus colaboradores cercanos, el propio presidente se encargaba de equilibrar la imagen de su próximo sucesor, esta práctica fue conocida como *el dedazo* presidencial o el *tapadismo*, “es decir la selección oculta o invisible de los candidatos del PRI a los puestos de elección popular, sobre todo los superiores y particularmente el presidente de la República” (Cosío Villegas, 1995, pág. 59). Es por todo ello que los funcionarios debían hacer méritos para dar resultados satisfactorios ante quienes podían proponerlos a las próximas candidaturas presidenciales.

El manejo de los canales internos de comunicación dentro del PRI fue un componente principal que utilizó para mantener el control dentro de la organización, ya que cuando lo disponían podían manipular, retrasar y ocultar información a favor de la coalición.

Otro recurso de poder organizativo que supieron encausar a su favor fue el manejo de las reglas formales, estas estuvieron subordinadas bajo el resguardo de los priístas, sabían en qué momento utilizarlas, modificarlas y suprimirlas a favor de los intereses de la coalición dominante priísta, aunque también es cierto que el PRI se privilegió de reglas informales con algunos grupos de alianzas.

En el auge del PRI, existía un liderazgo informal, pues el presidente era quien autorizaba la lista de candidatos al congreso y quien organizaba las candidaturas al gobierno de cada estado, también el presidente contaba con poder concentrado, prescindía de la presencia política y de sus colaboradores. Por ello se convirtió en vocero de su propio gobierno, el presidente disponía de una triple estructura de mando administrativo y político, los secretarios de Estado, los titulares de los grandes organismos estatales y un influyente grupo de funcionarios que operaban cerca del presidente. Existían funcionarios y titulares que dependían de la voluntad presidencial, según, Valadés (2011).

En tanto el grupo en el gobierno, la coalición se benefició de los recursos públicos, no sólo al manejar eficazmente la distribución de incentivos colectivos a través de las políticas sociales de gobierno, sino, sobre todo, aprovechándolos en tiempos electorales financiando las campañas de sus candidatos en toda la geografía del país. En términos de la organización, la coalición dispuso de los recursos financieros necesarios para diseñar una amplia y compleja estructura que le permitió hacer presencia en los rincones más apartados del país.

El partido hegemónico ocupaba el lugar central en la política mexicana, es decir, es el determinante más importante del establecimiento de las relaciones entre actores e instituciones políticas. El presidente era el líder del partido y es por ello que el partido está subordinado al presidente. El sistema político mexicano fue un régimen autoritario con las siguientes características, por un lado, un partido hegemónico que controla el acceso a la gran mayoría de los cargos públicos y los poderes constitucionales, por otro un modelo autoritario con alto grado de institucionalización. En la práctica el sistema del partido hegemónico sustituyó el esquema constitucional de dispersión de autoridad en órganos separados por un régimen basado en la centralización del poder, en el presidente de la República.

La concentración de este poder se explica en gran medida por las facultades partidistas del jefe del ejecutivo. Estas facultades metaconstitucionales según Jorge Carpizo “van más allá del marco constitucional”, (Carpizo, 1991, pág. 191) fueron resultado de su capacidad para premiar o castigar a los políticos en un contexto en el que el partido del presidente era el único medio para desarrollar carreras políticas exitosas. El control del partido sobre el acceso a los cargos públicos puso en manos del presidente un poder de patronazgo de alcances ilimitados.

El jefe del ejecutivo podía influir de manera decisiva en la conformación de cualquier órgano constitucional y someterlo a su mando. Dentro del Gobierno Federal, estas atribuciones le sirvieron para obtener al poder judicial a favor.

El partido hegemónico era altamente centralizado, además tenía una extraordinaria capacidad de coaptar y absorber movimientos políticos nacientes, el PRI podría cubrir cada uno de los distritos electorales y remplazarlos con otros candidatos salientes de sus mismas filas, este partido controlaba la política estatal y municipal al promover a los políticos locales a puestos más altos, esta rotación de cargos suprimió toda posibilidad de realizar carreras políticas de todo tipo si no se incluían en sus filas, lo que indujo a los políticos a unirse a este partido y no a la oposición.

El partido funcionó como la única organización centralizada, que controlaba todos los cuadros políticos. Sin duda logro construir un régimen de oportunidades políticas entre los que componían el partido. Este escenario era muy reducido para una oposición electoral estable y regular. Sin embargo, la rotación de cuadros políticos le dio a la dirigencia del PRI una enorme capacidad institucional para resolver conflictos y muchos medios para seguir manteniendo la disciplina partidista.

El partido oficial en sus diversas etapas como PNR, PRM y PRI- tras su proceso de institucionalización logró resolver el aspecto referente al traspaso del poder en el régimen presidencial mexicano, durante casi más de setenta años. Esto no supuso que el conflicto estuviera ausente de los distintos momentos de la designación del candidato priísta.

Una de las funciones complementarias que resolvió la institucionalización del partido oficial en el régimen priístas correspondió al desarrollo de mecanismos alternativos con los cuales evitó que las inconformidades y rupturas de actores y grupos políticos internos generaran fuertes conflictos y desafíos al funcionamiento del presidencialismo mexicano, que pusieran en riesgo el control del poder político.

De acuerdo con Becerra (2001) desde su fundación en 1929 el Partido Revolucionario Institucional (PRI) gobernó México de manera interrumpida hasta el año 2000. El dominio persistente del PRI es sin duda un fenómeno político relevante y extraordinario, pues durante setenta años sobrevivió a cambios en el modelo de desarrollo, en el desempeño económico, en la demarcación de la población mexicana y en el entorno internacional. Hasta 1995 el presidente tenía el derecho constitucional de nombrar y remover a todos los miembros de su gabinete sin la aprobación de ninguna de las cámaras del congreso.

Sin embargo, desde 1977 la Reforma electoral les da reconocimiento y legalidad a los partidos ante la Constitución como entidades de interés público. Esta medida trae consecuencias para el PRI porque se pone en riesgo la legitimidad del partido y su conservación en el poder como lo había manejado por setenta años. Esta reforma propició un escenario que llamaba al autoritarismo en Latinoamérica, México hacía una abertura a la pluralidad democrática, y es así como se empieza a notar un partido con inicio de cambio.

Con las reformas electorales se inició un ciclo positivo hacia la competencia política que culminaron en 1996; este ciclo implicó la creación de instituciones y procedimientos que profesionalizaron y otorgaron autonomía a la organización de los comicios, con un cuerpo jurisdiccional para la calificación electoral, logrando construir bases de equidad entre los partidos políticos en la competencia por el poder público.

Capítulo II El PRI al borde del debilitamiento

II. 1 Introducción.

El PRI durante décadas se distinguió por mantener una férrea disciplina y control partidista, sin embargo, a partir del año 2000 enfrenta la pérdida de la Presidencia de la República, más adelante en disputadas elecciones presidenciales de 2006 el PRI pasó a colocarse en el tercer lugar de las preferencias políticas. Si bien en este periodo 2001-2006 hubo una profunda polarización entre los partidos de izquierda y derecha, así como errores en la campaña del PRI, también es posible encontrar una causa más, el descontento en el proceso de selección del candidato presidencial priísta Roberto Madrazo.

Los priístas aseguraron que el tricolor se había vuelto propiedad de Madrazo, causando que al menos un porcentaje considerable de legisladores, federales, locales y gobernadores dejaran las filas del tricolor para incorporarse a otros partidos, ocasionando la división del PRI, que se acentuó progresivamente con la división de Elba Esther Gordillo en contra de Madrazo, lo que originó que el PRI terminara con una fractura profunda, la crisis de campaña y con ello la derrota de los priístas.

Por ello, este segundo capítulo tiene como objetivo analizar el rompimiento interno del PRI y cómo afectó al partido, así como las estrategias utilizadas para reforzar la cohesión interna de los priístas, en el periodo 2001-2006, pues considero que la victoria la obtuvo el mejor partido implantado en el terreno, y me deja ver en claro que el riesgo de la derrota es más próximo cuando se deja de lado el compromiso, pero también cuando los partidos enfrentan divisiones o conflictos internos.

La elección federal de 2000 significó la primera elección presidencial perdida por el PRI. El candidato del PAN Vicente Fox, asumió la Presidencia de la República venciendo claramente al candidato priísta. El nuevo panorama alentó enormes expectativas en el cambio político. Con esta derrota se completó un ciclo iniciado a

principios de la década de los ochenta, en la que los paulatinos conflictos en la coalición dominante producidos por la transición democrática y la política del país, tuvieron consecuencias en su cohesión y unidad, así como en la capacidad para sostenerse como proyecto político en términos de resultados electorales.

“Después de la derrota en la elección presidencial, la hipótesis de la desintegración del PRI fue planteada como escenario muy posible en su futuro. Los riesgos de fractura eran reales ante los reclamos, reproches y resentimientos que alimentaban el discurso de líderes y grupos al interior del partido” (Reyes García, 2005). Pero fue el grupo liderado por Roberto Madrazo quien asumió un mayor protagonismo y trató de cohesionarse para tomar el liderazgo del PRI.

De acuerdo con Reyes (2005) la elección del CEN del PRI nuevamente confrontó a los dos grupos más fuertes para tomar el control del partido, los madracistas y los labastidistas, cada grupo conformó una estrategia para contender por el cargo de presidente y Secretario General del CEN. Beatriz Paredes y Javier Guerrero encabezaron a los labastidista, Roberto Madrazo y Elba Esther Gordillo a la fuerza opositora.⁶

Las disputas entre los dos grupos contendientes estuvieron latentes en todo momento, en consecuencia, la idea de proyectar una imagen renovada del PRI con candidatos competitivos, con discursos innovadores se vino abajo y con ello los intereses de recuperar la unidad se vio desvanecida.

Sin embargo, el grupo Madrazo-Gordillo triunfó en la contienda interna, la clave para que esta fórmula contendiente ganará fue las bases del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación controlado por Gordillo.

⁶ El grupo de Roberto Madrazo fue quien presionó para que la dirigencia nacional renunciara y rindiera cuentas por la derrota de Francisco Labastida y su colaboradora Dulce María Sauri, por ello en noviembre de 2001 se celebró la XVIII Asamblea Nacional, después de superar el intento de los madracistas de que la asamblea fuera electiva y ahí se eligiera una nueva dirigencia, se consensó la decisión de convocar a una elección abierta para elegir al nuevo Comité Ejecutivo Nacional del PRI en febrero del 2002.

El triunfo y la toma de posesión de Madrazo-Gordillo como dirigentes nacionales apaciguó por el momento las disputas dentro del PRI, pues sabían que la disciplina y la cohesión era la clave para mantener la unidad. La mayoría de los priístas permanecieron dentro del partido, así mismo empezaron a reacomodarse los procesos de distribución de incentivos para las elecciones federales de 2003.

Es justamente en esta coyuntura que volvieron a resurgir las tensiones en la coalición interna del PRI. Según Reyes (2005) las sospechas de que la relación Madrazo-Gordillo podría no ser perdurable en largo plazo se cumplieron; en el marco de la selección de candidatos para la renovación de la Cámara de Diputados en las elecciones de 2003, ambos líderes buscaron sus propias ventajas y colocar a sus allegados en las candidaturas, tanto de mayoría como en las listas de representación proporcional.

Los dos candidatos sabían que tener influencia en las fracciones parlamentarias y con los gobernadores es clave para afianzar liderazgos, tejer alianzas y buscar negociaciones sobre diversos asuntos, al interior del partido y con el gobierno federal, así como estrategia de influencia política la creación de proyectos económicos, sociales y políticos, con fines electorales y con la mira para la presidencia de 2006, son claves para afianzar el poder.

Así fue rápidamente como comenzó a tensionarse y a fracturarse la relación Madrazo-Gordillo. Tuvieron acuerdos temporales en la definición de las candidaturas, pero, después de la elección surgieron nuevamente los conflictos, lo que contribuyó a acrecentar el distanciamiento que se acentuó progresivamente.⁷

Guadalupe Pacheco (2009) menciona lo siguiente:

Esto sucedió así porque desde la elección interna de dirigentes en febrero de 2002 resultaba obvio que, llegado el momento, Roberto Madrazo, presidente

⁷ Véase Dorantes, "Conflicto y ruptura: la campaña electoral del Partido Revolucionario Institucional a la presidencia de la República en 2006" (2007).

del CEN, sería un fuerte aspirante a la candidatura presidencial priísta y, con alguna perspicacia se podía deducir que tendría que renunciar, tarde o temprano, a su cargo partidario, lo cual plantearía el problema de elegir al nuevo líder nacional del partido. (p.167)

Sin embargo, la reacción del grupo de los madracistas no se hizo esperar y rápidamente diseñaron una estrategia para contrarrestar el liderazgo de Gordillo en la Cámara de Diputados, los madracistas lograron construir una mayoría para destituir a Gordillo de la coordinación de la fracción parlamentaria.⁸

La deposición de Gordillo propició que pidiera licencia y se retirara tanto de la diputación priísta como de la Secretaría General del CEN del PRI, a partir de las disputas Madrazo-Gordillo, podemos decir que los conflictos de la coalición adquieren nuevos significados, de acuerdo con Reyes, ahora se busca la apropiación, distribución y control de los incentivos del partido para mantener el control dentro de la coalición, así mismo obtener la ventaja de posicionarse electoralmente y obtener alianzas con las diferentes fuerzas partidarias.

En este sentido, la coalición se vuelve un conjunto de alianzas inestables, porque va perdiendo diferentes instancias de coordinación y construcción de acuerdos con el Comité Ejecutivo Nacional, las fracciones parlamentarias, los gobernadores, las dirigencias estatales y locales, lo que propicio el voto dividido y fragmentación del partido. “La división entre Elba Esther Gordillo y Roberto Madrazo se hizo hoy más evidente y profunda al tomar cada uno un camino distinto para dirigir el PRI. En declaraciones por separado los dos dirigentes priístas se acusaron de “ambiciosos”” (PRI: Truenan Gordillo y Madrazo, 2005)

⁸ La estrategia de Madrazo se centraba en 1) alargar su estancia en el PRI; 2) asegurarse de que si Gordillo llegaba a ocupar la presidencia por disposición estatutaria su permanencia no durase más allá de 72 horas; 3) que la sucesión interina para ocupar el cargo hasta septiembre u octubre recayese en miembros de su corriente. Véase: Pacheco Méndez Guadalupe, El PRI: relación interna de fuerzas y conflicto en las vísperas del proceso electoral 2006, Política y Gobierno, Vol. XVI, núm. 1, 2009, pp. 157-190, Centro de investigaciones y Docencia Económicas, A.C. México.

En conferencia de prensa publicado en la Revista Proceso, Elba Esther acuso a Madrazo de querer negociar su candidatura a cualquier forma y a cualquier costo, para seguir ejerciendo un monopolio impune de recursos, candidaturas, puestos de elección y cargos burocráticos, mientras que Madrazo pedía a Elba Esther y a la militancia del PRI que dejaran sus ambiciones personales, es así como van quedando expuestas las disputas por el control priísta.

Ahora bien, los gobernadores priístas tuvieron un papel protagónico, pues en cada uno de los bloques de apoyo a las dos fórmulas contendientes se combinaron, tanto gobernadores como estructuras, por ello las elites priístas tuvieron la tarea de encontrar los mecanismos eficaces para tomar decisiones como organización. Así es que, a partir de 2003 empezaron a manifestarse los realineamientos de gobernadores, pero también hubo reacomodos que fueron el resultado de los cambios en el interior del PRI.

El manejo de los conflictos suscitados por el control del partido y por la candidatura presidencial transitó mucho más por canales informales de negociación y de maniobras internas, que a través de la eficacia y legitimidad de las normas del partido. Si bien el PRI mantuvo su característica de débil institucionalidad interna y la legitimidad de sus dirigentes nacionales, también es cierto que no dependió del presidente de la República. Sin embargo, estuvo subordinada al apoyo de grupos, alianzas de gobernadores y marcada por la relación de fuerzas entre esos grupos.

II.2 Los Gobernadores el poder olvidado

Desde que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) perdió la presidencia en 2000, ha tenido que enfrentar una serie de conflictos internos y de problemas externos que han puesto a prueba su capacidad de supervivencia. Desde la derrota de su candidato presidencial, Francisco Labastida Ochoa, ocurrida en julio de ese mismo año, el PRI tuvo que tomar por primera vez sus propias decisiones políticas; por lo mismo ha tenido que transitar rápidamente desde una situación caracterizada por la carencia de mecanismos internos reales y efectivos, para

tomar grandes decisiones políticas, así como diseñar estrategias parlamentarias y redefinir sus propuestas del rumbo político que debían imprimírsele al gobierno y al país.

De esta manera, las decisiones a partir de 2001 han sido los problemas políticos más importantes que hasta ahora ha enfrentado el PRI como organización independiente del gobierno.⁹ Todos estos acontecimientos han constituido desafíos para el PRI, pues se enfrentaba a un contexto político externo completamente nuevo y que recién había logrado establecer reglas internas del juego bajo circunstancias completamente diferentes. “El PRI a partir de su partida de la presidencia, asumió el papel protagónico en el escenario político, aprovecho la oportunidad para fundar nuevas reglas del juego de la democracia”. (López Dominguez, Martínez González, & León Almanza, 2014, pág. 237)

El PRI se había transformando hasta cierto punto en una organización política nueva, sin embargo, no perdió muchos de los viejos rasgos de identidad partidaria que su largo pasado organizativo dejó sobre sus hábitos internos.

A partir de la derrota de su candidato presidencial en 2000, el PRI tuvo que tomar sus propias decisiones políticas; así mismo se vio obligado a transitar rápidamente desde una situación caracterizada por la existencia de formalidades estatutarias que no expresaban la estructura real de poder dentro del PRI y la carencia de mecanismos internos reales y efectivos para tomar decisiones políticas, hasta la situación en la que tuvo que elegir a sus propios dirigentes nacionales, negociar y configurar sus listas de candidatos a cargos de representación popular, diseñar sus estrategias legislativas y definir sus propuestas del rumbo político.

Ahora bien, con la derrota en las elecciones presidenciales del 2000 la coalición dominante del PRI se transformó, por lo que surgió la idea de elaborar otra serie

⁹ El PRI tuvo que verse a sí mismo por primera vez en su larga historia como un partido de oposición y a partir de su partida de la presidencia de la República, el PRI entro en una fase de competencia electoral bajo un esquema de sistema de partidos competitivo, donde la figura presidencial como gran decisor político estaba ausente, la división de poderes era evidente y el sometimiento autoritario había fenecido, véase (López Dominguez, Martínez González, & León Almanza, 2014)

de modificaciones al interior del partido con el fin de recuperar tanto la unidad interna como la confianza de la población.

A partir del 2001 el PRI se convirtió en un partido de oposición, razón por la cual era urgente un nuevo proceso de reestructuración interna que fuera capaz de darle solidez y de esa forma asegurar triunfos electorales en el futuro. Por esta razón surgió la necesidad de modernizar los mecanismos de acción del PRI, lo cual implicó establecer nuevos acuerdos entre su coalición dominante¹⁰, este aspecto se convierte en un factor muy importante porque es la forma en que se reflejará la estabilidad interna en el partido, lo que, a su vez, traería consigo la recuperación de la credibilidad ciudadana.

Sin embargo, la posibilidad del PRI se vio afectada, debido a que el partido se había caracterizado por un alto grado de institucionalización que se basaba en su estructura rígida y vertical. Panebianco indica que un partido fuertemente institucionalizado “es un partido en el que los cambios son lentos, limitados, penosos; es una organización que fácilmente puede romperse, por su excesiva rigidez ... antes que proceder a cambios repentinos y profundos”. (Panebianco, 1995, pág. 129)

De ahí que se pueda explicar por qué ha sido difícil que el PRI recupere su estabilidad institucional, ya que la rigidez de sus estructuras internas no lo prepararon para la pérdida de su figura articuladora y por lo tanto existen conflictos en el interior, los resultados arrojaban que la unidad de la coalición dominante priísta durante la última etapa de la campaña no fue suficiente para que su candidato consiguiera el triunfo.

¹⁰ Francisco Reveles considera que debían presentarse seis condiciones para que en el PRI se diera una auténtica refundación: Una coalición dominante sin el presidente de la República; la búsqueda de un nuevo equilibrio entre dirigentes, gobernantes y parlamentarios; reestructuración de la organización con base en las regiones y no en las corporaciones; una nueva ideología como partido de oposición y frente a un contexto de dominio de la derecha; nuevos mecanismos de financiamiento múltiples, permanentes y transparentes para el desarrollo de las actividades del partido; y el partido como parte de un sistema multipartidista moderado. Véase Reveles “PRI: crisis y refundación” Gernika, (2003, p.33-38).

Ahora bien, al inicio de la contienda en 2002, para elegir al nuevo dirigente del PRI marcó una nueva coyuntura y división en el partido, pues las preferencias se concentraron prácticamente en la figura de Beatriz Paredes y Roberto Madrazo, ambos con una trayectoria relevante en el partido, pero con diferentes elementos de soporte. Beatriz Paredes contaba con el apoyo de la cúpula priísta, mientras que Roberto Madrazo hacía uso de su popularidad entre las bases del partido. Ambas contiendas tenían dividido el apoyo de los gobernadores de los estados.¹¹

La división en el PRI empezó a agudizarse debido a que tanto los sectores como los gobernadores fueron adhiriéndose a los grupos y de hecho brindaban apoyo de manera abierta a su fórmula preferida. Es por esta razón que la contienda interna fue haciéndose más intensa, con declaraciones y acusaciones mutuas que hicieron parecer al PRI en batalla.

En ese sentido, el partido no cumplió con el objetivo de proyectar una imagen de unidad, negociación y democratización ante la ciudadanía, al contrario, debilitamiento político de la organización dentro del PRI y la pérdida de la Presidencia de la República, crearon las condiciones organizativas para que los gobernadores priístas surgieran como el principal factor de poder al interior del partido. A tal grado en que las tareas de elegir a sus dirigentes nacionales y a su candidato presidencial recayeron sobre los gobernadores. “El gobernador era el líder de la elite político-administrativo y los vínculos de fidelidad y lealtad eran sólidos ... designaban como titulares de su gabinete tanto a colaboradores cercanos como a políticos de otros grupos y a personajes sin trayectoria en el medio, pero reconocidos social o económicamente”. (Hernández Rodríguez, 2009, pág. 197)

¹¹Roberto Madrazo contaba con el apoyo de los gobernadores de Oaxaca, Sonora, Campeche, Sinaloa, Tabasco y Guerrero, mientras que Paredes contaba con el apoyo de los gobernadores de Colima, del Estado de México, Tamaulipas, Durango, y San Luis Potosí. Los mandatarios de Veracruz, Coahuila, Chihuahua, Puebla, Quintana Roo e Hidalgo todavía no manifestaban su postura. Véase Nayeli Cortes, “Mandatarios priístas buscan evitar una crisis en su partido, Milenio Diario, 8 de enero de 2002.

Así es que, a partir del 2003 ocurrieron una serie de conflictos en la coalición dominante del PRI debido al proceso de su reconfiguración ya que no contaba más con la figura articuladora. A partir de entonces los priístas tendrían que dar paso a la institucionalidad del partido mediante los acuerdos establecidos en la XIX de La Asamblea Nacional¹², en la cual estipularon que el consenso sería la base para la estabilidad del mismo, pero los conflictos internos dentro del PRI seguían latentes en el seno de la coalición dominante.

Poco a poco se establecieron reglas que permitirían la dispersión del poder al interior del partido, con lo cual se evitaría regresar a la estructura autoritaria y vertical que poseía. Sin embargo, los estatutos priístas fueron rebasados porque los grupos en el partido ya habían iniciado un proceso de descentralización, en el cual cada gobernador del PRI asumiría un papel fundamental en la organización y cohesión de los priístas de su entidad. Sin presidente de la república que arbitrara dentro del partido y sin los contraequilibrios sectoriales, los priístas quedaron expuestos al poder de los gobernadores. “El total de gobernadores, aunque un número cada vez menor de ellos provendría de las filas del PRI, emergió como la principal fuerza con capacidad suficiente para articular y encabezar nuevas coaliciones internas que les permitieran ocupar el vacío político interno dejado en 2000” (Pacheco Méndez, 2009, pág. 164)

Después de un proceso muy rápido, los gobernadores priístas aprovecharon su nueva autonomía y comenzaron a jugar un papel mucho más activo en sus respectivas entidades, donde reprodujeron en pequeña escala las prácticas tradicionales que antes se daban a nivel federal. De este modo, los gobernadores conformaron una estructura de poder inédita en el partido.¹³

¹²En la XIX Asamblea se manifestaron dos posiciones encontradas. Una primera que buscaba generar un conjunto de soluciones en el corto plazo con miras a enfrentar la elección de 2006, y otra que implicaba la rearticulación del partido desde la base de sus estatutos, su proyección ideológica y sus mecanismos de funcionamiento interno. (Mirón-Lince, 2012)

¹³ Después del año 2000 los gobernadores no solamente los pertenecientes al PRI gozaron de una autonomía y un poder que no habían conocido anteriormente, sino una vez que se liberaron de la fuerza política del binomio PRI-gobierno federal les dio mayor oportunidad de influir en las elecciones en sus

Algunos factores que contribuyeron para que el poder del PRI empezara a dispersarse tuvo que ver con la pérdida gradual de espacios de representación a nivel local. En los estados donde el PRI perdió el poder ejecutivo local, los priístas ya no encontraban una figura articuladora debido a que éstos ya no eran priístas. Al no contar con los recursos financieros que les garantizaban cuando eran de su mismo partido, empezaron a independizarse económicamente; respecto de la dirigencia nacional perdió control sobre ellos.

Al proveerse de sus propios apoyos económicos, los comités ejecutivos locales entablaban nexos y compromisos con otras fuentes de poder local como empresarios y exgobernadores, lo que significó de manera gradual que perdieran cercanía con la estructura central del partido, haciendo que los gobernadores priístas se hicieran del control en sus propias entidades, debido a que los cuadros priístas tuvieron que buscar apoyos externos a la estructura del partido en donde habían perdido la gubernatura, por lo que cada vez fue más difícil conciliar los intereses del CEN del PRI con los intereses de los priístas en las entidades.

El escenario para el PRI se vislumbraba conflictivo, lo que ocasionó que terminara en derrota en los procesos de elecciones legislativas de 2003. El desgaste de la imagen del PRI era cada vez mayor y las rupturas entre la coalición dominante eran más frecuentes debido a que los espacios de poder no eran suficientes para satisfacer las exigencias de todos los grupos.

Las luchas entre los grupos poderosos y la coalición dominante asumieron mayores dimensiones en cuanto cada uno de ellos amplió su base de apoyo. El proceso de cooptación de apoyos se da cuando los grupos pueden otorgar incentivos a los individuos que se identifiquen con el partido; estos incentivos pueden ser de diversos tipos y van desde el grado de afinidad ideológica hasta la participación en el proceso de toma de decisiones, lo cual implica que los

entidades, en especial en la nominación de candidatos [...]. Véase María Eugenia Valdés, "Las elecciones de 2003: geografía electoral y representación política en México", ponencia presentada en el Tercer Congreso Internacional, XXVI Encuentro Red Nacional de Investigación Urbana. Universidad Autónoma de Puebla, 26 de septiembre de 2003.

miembros más cercanos a la coalición dominante sean beneficiados con la asignación de incentivos selectivos, es decir, incentivos materiales y políticos.¹⁴

Ahora bien, en las elecciones primarias para designar a los candidatos del partido no solucionaron los conflictos internos debido a que los priístas no respetaban las reglas establecidas; las pugnas y reclamaciones posteriores a los procesos electorales internos fueron recurrentes.

Durante la fase 2001-2006, la toma de decisiones en el PRI no estuvo guiada por el cumplimiento de fines partidarios claros, sino por la relación de fuerzas existente entre las diferentes corrientes encabezadas por los gobernadores; “El PRI estaba dividido en dos grandes bloques, el que representa a Roberto Madrazo y por otra parte, el grupo de gobernadores más Enrique Jackson, conocido como “Tucom” (todos unidos contra Madrazo)” (Aziz Nassif, 2005), pesaron más los efectos derivados de la situación de las líneas de autoridad del partido y de la existencia de dos corrientes, con fuerza política más o menos similar que se disputaron el control. El PRI vivió bajo el constante vaivén de los cambios en la relación de fuerzas entre sus grupos.

Es probable que los conflictos internos del PRI en ese periodo no sólo se hayan derivado de las fallas o imprevisiones de su nuevo diseño estatutario, sino también del hecho de que estas nuevas reglas aún no se habían legitimado suficientemente a partir de su aplicación práctica, en consecuencia una parte de sus actores no estaban convencidos de respetarlas, por la simple y sencilla razón de que no convenía a sus intereses individuales y podían obtener beneficios más ventajosos a partir de las negociaciones informales.

Tal como lo menciona Pacheco (2011) resulta paradójico que el PRI, un partido diseñado para disciplinar a los poderes locales y encuadrar a los gobernadores

¹⁴ Los partidos políticos son a un tiempo burocracias que demandan la continuidad de la organización y la estabilidad de las propias jerarquías internas y asociaciones voluntarias, que deben contar con, por lo menos, un cierto grado mínimo de participación no obligada, y que, por tanto, deben distribuir simultáneamente tanto incentivos selectivos como colectivos, véase Panebianco capítulo XII.

bajo el liderazgo del presidente de la república, haya quedado bajo el control de éstos. Esta situación es resultado de la evolución interna del partido mismo.

También se debe subrayar que la falta de eficacia en las nuevas reglas partidarias también ha influido, y lo seguirán haciendo sobre el proceso de readaptación o de cambio organizativo. Aunque inicialmente predominó el conflicto entre las corrientes encabezadas por grupos de gobernadores, en los últimos años al parecer se ha ido asentando una mecánica de construcción de acuerdos internos, lo que sugiere alguna legitimación de las nuevas reglas.

Si bien es cierto que tras las derrotas de 2000 y 2006 después de un proceso de reevaluación se demuestra que la democracia interna terminó por afectar al partido, poca cohesión, fracturas, candidatos débiles fue lo que se demostró, sin embargo han obligado y motivado al PRI a generar movimientos en todos los posibles cambios organizativos, en donde el peso de los gobernadores ha significado la necesidad de entretejer una estructura a lo largo del país, de lo contrario esto se podría traducir en traiciones, fracturas y generando bajos desempeños electorales o bien, dolorosas derrotas.

A saber, los partidos sin resultados electorales positivos, son consecuencia de la falta de estabilidad de la coalición de líderes. Pues no existen aspectos racionales como la obtención de resultados, la interacción de grupos con el objetivo común de acceder al poder, tal como lo expresa Anthony Downs en su obra *La teoría Económica en una Democracia* (1973).

La coalición estable, permite alcanzar objetivos políticos y sociales de acuerdo al contexto. Si el liderazgo no es capaz de agregar los diversos intereses alrededor de un plan estratégico, será un liderazgo limitado a resolver problemas entre los grupos internos, con una presencia política-electoral incierta.

Sin embargo aunque el cambio organizativo del PRI en el periodo que comprende de 2001-2006 transitó desde un autoritarismo hacia un modelo pluripartidista competitivo, esta transición fue limitada, pues se mantuvieron muchos de los arreglos institucionales heredados del régimen autoritario, a pesar de los diversos

cambios institucionales en el sistema político durante el proceso de transición en México, no se modificó el diseño básico del sistema, pero sí se reactivaron poderes olvidados, tales como los gobernadores, cuyas acciones influyeron en el conjunto del sistema político.

Finalmente, es cierto que a pesar de que el PRI perdió la presidencia de la República en 2000, permaneció como la institución partidaria más importante en México ya que recibió los votos suficientes para continuar con su predominio en el Congreso de la Unión, mantenerse con el mayor número de gubernaturas y para seguir gobernando en los municipios del país. El PRI después de todo no estaba aniquilado.

De igual forma, quedan claras las bases del conflicto interno que contribuyeron a debilitar al partido durante las contiendas electorales de 2000 y 2006; cuya fase de proceso interno puso al descubierto la configuración de las coaliciones internas que se enfrentarían en la lucha por el poder. Las estrategias de los diferentes actores internos decisivos y las cúpulas partidarias que produjeron cierto tipo de conflictos y pautas para resolverlos; los alineamientos de fuerzas y acomodos políticos resultantes de esos procesos, que remodelaron y probablemente seguirán haciéndolo en la fase organizativa del PRI, pues este reacomodo interno influyó en la actuación política externa y en el sistema de partidos.

A saber, las etapas o momentos de cambio de la coalición tuvieron como su referente paralelo un proceso constante de reestructuración del gobierno interno y en general el rediseño organizativo del priísmo, así a partir de los resultados que se desprenden de los procesos de reestructuración de la coalición dominante, podemos decir que el priísmo ha estado expuesto a un proceso constante de aprendizaje y búsqueda de nuevos paradigmas de funcionamiento organizativo, cuyo propósito fundamental ha sido su adaptación a un entorno político de competencia.

Han sido coyunturas complejas, difíciles en las que una y otra vez el PRI ha demostrado gran capacidad de adaptación y funcionalización. Aun cuando muchos

analistas pronosticaban el fin del partido, éste seguía gozando de cabal existencia y si bien ya no es la máquina electoral de antaño, aún conservaba mayorías electorales importantes en todos los niveles de gobierno. En gran medida, la larga permanencia del PRI se explica por una combinación complementaria y funcional entre continuidad y cambio, misma que se encontraba extendida y cimentada como mayoritaria en distintas regiones del país.

II.3 El quiebre de la coalición dominante, la falta de incentivos

A partir de las disputas Madrazo-Gordillo la coalición dominante adquiere un nuevo escenario, el objetivo ahora se centra en la apropiación del control de los incentivos colectivos y selectivos, como forma de control dentro y fuera de la coalición priísta, con el objetivo de mantener la estructura del partido, la promoción electoral y la capacidad de entablar alianzas con el gobierno panista y fuerzas partidarias.

Ante estas circunstancias las fracciones de poder y sus liderazgos empiezan una disputa dentro de la coalición por el control e identidad priísta, como una estrategia de proyección ante los contrarios que buscan el mismo propósito, el control. En consecuencia, se obtiene un desgaste ideológico y la imposibilidad de conquistar la presidencia en las elecciones del 2006. El debate de ideas se convierte en un esfuerzo de corto plazo, no hay acuerdos duraderos, ni alianzas internas, en consecuencia, el poder cambia constantemente.

Ahora bien, Panebianco define a la coalición dominante como aquellos grupos que concentran el poder de las organizaciones, esta coalición no necesariamente puede estar integrada por grupos que pertenecen formalmente al mismo partido, sino que pueden integrarse por liderazgos distintos ya sean regionales o locales.

Esta coalición dominante según Panebianco, (1995) concentra los recursos del poder organizativo, que son:

- a) competencia, puede ser entendida “como un atributo del actor o como la atribución a éste de una cualidad por parte de los demás miembros de la organización” (Panebianco, 1995, pág. 85) la competencia se da entre líderes y dirigentes, quienes poseen conocimiento necesario para dirigir y negociar asuntos del partido. Es uno de los mecanismos más poderoso ya que tiene que ver con el aprendizaje y la experiencia de aquellos actores organizativo que ejercerán este rol.

- b) las relaciones con el entorno, tiene que ver con la habilidad de hacer cálculos sobre el funcionamiento del partido y su estrategia, que tanto pueden encajar de acuerdo al humor del electorado. Controlar las relaciones con el entorno, también significa controlar la incertidumbre para poder entablar alianzas con actores fuera de la organización.

- c) los canales de comunicación, se refiere a la capacidad que tiene la organización para suprimir y retrasar información con los miembros y diferentes instancias de la organización. Este control es decisivo para controlar la zona de incertidumbre.

- d) las reglas formales según Panebianco, es la capacidad de control de la coalición para preparar el terreno en el que se han de fijar las negociaciones y el poder con otros partidos. Sin embargo, existe la posibilidad de que el uso de las reglas formales no sea respetado y abra la posibilidad de chantaje y manipulación que constituye una zona de incertidumbre, por lo que se requiere tener a un actor que sepa interpretar y garantizar su aplicación para el buen funcionamiento.

- e) la financiación, tiene que ver con quien controla el dinero para el funcionamiento de la coalición dominante, Panebianco menciona que este dinero puede darse a través de dos casos, el primero a través de una fuente

única de financiamiento externa que controla la zona de incertidumbre y el poder de la organización, el segundo por aportaciones de cuotas pequeñas de militantes, autofinanciación y fondos.

f) reclutamiento, Es un proceso de selección, se decide quién puede formar parte de la organización, es un recurso muy bien controlado ya que puede darse la oportunidad de que algún miembro de la organización haga carrera política y controle a dicha organización.

Estos recursos son indispensables para que la coalición dominante funcione, si estos recursos son escasos existe la posibilidad de que se conviertan en zonas de incertidumbre para la coalición, poniendo en riesgo la estabilidad y cohesión de la organización.

A partir de los años 2000 una serie de factores pusieron en riesgo la unidad y estabilidad del PRI que se había conseguido por varias décadas, en los últimos años no siempre se han guardado las relaciones jerárquicas en el flujo de la información interna. La crisis de la disciplina y la lealtad son dos factores fundamentales que permitieron a los dirigentes priístas conservar el control en el manejo de la información estratégica y confidencial.

Sin embargo, los desacuerdos y las distintas visiones de los líderes, las confusiones y las contradicciones como resultado de un disfuncional manejo de los canales internos de comunicación, han sido la mejor evidencia de que la coalición estaba viviendo nuevas circunstancias, caracterizadas por un proceso de descentralización en el manejo de la información.

Así mismo en el manejo de las reglas formales los priístas estaban caracterizados por construir acuerdos sobre la base de arreglos informales, sujetos a la voluntad de las jerarquías más importantes en la estructura vertical del poder. La presión de las bases sobre las dirigencias para que se adoptaran mecanismos más democráticos en la toma de decisiones y en la selección de candidatos a puestos

de gobierno y de representación, obligó a los priístas a seguir las reglas y adoptar estrategias más democráticas para la reglamentación de la competencia interna por los cargos y las postulaciones.

Uno de los recursos de poder organizativo que más se ha visto mermado es el del financiamiento. Los recursos financieros al que las elites priístas estuvieron acostumbrados por varias décadas, fue a través de fondos públicos; sin embargo, con el fortalecimiento de los partidos de oposición el fondo fue supervisado.

En el caso de los gobiernos estatales, estas prácticas encontraron sus límites en aquellas entidades donde se perdió la gubernatura. Una de las lecciones más importantes que el priísmo tuvo que asimilar en los últimos años, aprender a hacer política con los recursos que recibe a través del financiamiento otorgado por el IFE. Por lo anterior, es evidente que el paulatino retiro de las elites priístas del control de los principales espacios de representación y gobierno, ha limitado financieramente la fuerza electoral del priísmo.

Otro recurso de poder organizativo que también se ha transformado de manera significativa es el control sobre los procesos de reclutamiento y promoción de las élites. Con relación al sistema político por varias décadas la clase política priísta funcionó como una gran agencia de colocaciones, en la que muchos líderes encontraron espacios donde realizar sus expectativas políticas. Si se pretendía acceder a los espacios de gobierno y representación la ruta o vía era el PRI; no obstante, una vez que éste comenzó a perder hegemonía electoral y que se fortalecieron los partidos de oposición, el reclutamiento y promoción de las elites políticas dejó de ser exclusivo de la coalición priísta. En este sentido, no sólo se diversificaron las vías de reclutamiento, sino que también se han modificado los criterios de acceso.

En estos años, continuó el desgaste de la imagen del PRI a nivel nacional, pues los mecanismos que implementó su coalición dominante para garantizar el funcionamiento del partido fallaron. Es importante mencionar que un partido sufre

conflictos y pierde apoyos si su sistema de incentivos empieza a fallar, el caso del PRI no fue excepcional, y también dejó ver en claro que el partido estaba atravesando por un período de crisis que lo tenía prácticamente dividido por la mitad.

Es visible que el PRI, como institución "sobreviviente" del régimen priísta dejó de contar con las capacidades suficientes para mantener el control sobre su estructura tanto sectorial como territorial, lo que le llevó a experimentar con mayor facilidad el surgimiento de inconformidades y rupturas en su interior, ante las cuales ya no pudo responder con los mecanismos pasados que ejercía para reintegrar a los inconformes en su interior. "perdió no solo su eje articulador, el presidente de la república, si no su principal nutriente, el poder federal. Ya sin este poder aglutinador, trasladó las dificultades del "primer priísta" a tantos jefes estatales como gobiernos locales tenía en sus manos" (Alemán, 2006)

En la mayoría de los casos las confrontaciones y rupturas al interior del partido gobernante en turno se hicieron notorias durante los procesos de selección de sus candidatos al Ejecutivo estatal, lo que derivó en salida de liderazgos y sus grupos políticos de las filas priístas, para posteriormente, integrarse en los partidos de oposición; de acuerdo con Alemán (2006)

Se inició una guerra civil en el interior del PRI, en donde los derrotados y desplazados, los inconformes y expulsados, buscaron los cauces naturales para encontrar una nueva identidad. Muchos oportunistas encontraron lugar en el PRD, en donde lavaron sus respectivos pasados en las aguas de la izquierda mexicana. (p.1)

Elemento que se combinó con la intensificación de los niveles de competitividad electoral. Al desplazar al PRI se perdió el control de grandes zonas de incertidumbre según Panebianco (1995):

Las zonas de incertidumbre fueron un numero bastante limitado de actividades vitales para la organización, seis son esencialmente, los factores en torno a los cuales se desarrollan actividades para la organización: la competencia, la gestión de las relaciones con el entorno, las comunicaciones internas, las reglas formales, la financiación y el reclutamiento. (p.84)

En los partidos, desde el punto de vista de Panebianco el poder se debilitará cuando las actividades relacionadas con las zonas de incertidumbre no se cumplan, lo que presuntamente tendrá como consecuencia fracturas internas, pues el juego de poder ya no es un intercambio o negociación. Bajo este criterio, no sólo se pierde el instrumento que producía los incentivos colectivos a través del cual se distribuían, sino que la coalición dominante es incapaz de crear nuevos incentivos de este tipo, lo que puede hacer es recurrir a la distribución de incentivos selectivos para crear alianzas que legitimen su proyecto.

El riesgo en el que se encuentra inmerso el partido se vuelve manifiesto por su incapacidad para satisfacer exigencias y expectativas de sus miembros, y se transfiere al Estado, propiciando un cambio en el sistema político, pues el partido era el instrumento mediante el cual era posible ganar el consenso y la legitimidad del Estado, pero en estos momentos se veía mermado por la incapacidad para producir los incentivos organizativos necesarios para mantener la cohesión y asegurar la sobrevivencia del partido.

A saber, “los incentivos retroalimentan al partido político durante el proceso de competencia, influyendo considerablemente en la dinámica de la organización política. Si bien una victoria es el objetivo central de muchos de los partidos políticos, una derrota también es un estímulo para mejorar su desempeño electoral.” (Myers Gallardo, 2012) Los incentivos son planeados conscientemente para generar la participación en los comicios, estos estímulos son generados por los miembros de la coalición como pago a futuro.

Después de una derrota electoral, la coalición dominante, tiene como objetivo aumentar la capacidad de sus incentivos, así como mejorarlos y administrarlos, debido a que los partidos políticos se ven obligados a responder con toda su capacidad al electorado, generando cambios en la organización, la política partidista y el propio diseño institucional. Para poder obtener resultados deseados, es decir buenos desempeños electorales, es necesario que cada organización genere mayor participación, siempre y cuando se mantenga un equilibrio que no comprometa la efectividad en la distribución de los incentivos, Panebianco (1995)

“Los incentivos, de manera dosificada, fortalecen y estimulan. Los partidos políticos son fundamentales para analizar su identificación, observándose que el bajo desempeño electoral, motiva a las organizaciones a transformar sus políticas e identidad ideológica”. (Harmel & Janda, 1994, pág. 263)

Cuando un partido no planea incentivos la derrota es inevitable. Sin embargo, puede decirse que las derrotas generan o por lo menos motivan una reestructuración ideológica y programática de la organización, así como del electorado. Para evitar estos errores, y competir electoralmente, la estrategia es hacer que la ciudadanía vea únicamente lo que el partido desea que vea.

Los partidos tienen un tiempo limitado para crear expectativas para sus respectivos partidos, es decir, durante sus gobiernos, los partidos optan por crear políticas que resulten benéficas para sus gobernados, pero también para conveniencia de su propia organización. En tal sentido Downs sostiene que los partidos políticos formulan su política como medio para obtener votos¹⁵ Es decir los partidos políticos y los votantes actúan racionalmente con el fin de conseguir ciertos objetivos claramente especificados, es decir persiguen el máximo beneficio.

¹⁵ En una democracia supone que el gobierno actúa para maximizar su caudal de votos, además se debe competir con otros partidos para obtener esos votos, que el gobierno maximice o no el bienestar social depende de cómo la competencia influye sobre su comportamiento. Véase Anthony Downs (1973, 98).

Si bien, el gobierno democrático es seleccionado periódicamente mediante elecciones populares en la que dos o más partidos compiten por los votos, el partido es un equipo de individuos que tratan de controlar el aparato del gobierno, tratando de ganar el poder mediante elecciones de ahí que todas las acciones se dirigen a maximizar el número de votos a su favor y que la política solo interese como medio para este fin, en este sentido la teoría de Downs propone la maximización de votos como explicación del comportamiento político.

El PRI después de 2006, pudo superar con un balance más o menos positivo los desafíos que le planteaba el nuevo contexto político-electoral, logra evitar que los conflictos internos de poder se tradujeran en rupturas organizativas. Es innegable que sus equilibrios internos eran aún frágiles y precarios; y no sólo eso, sino que muchos de sus actores se conducían sólo por interés propio, lo que da lugar a un cambiante panorama de alianzas internas poco estables.

Finalmente, la derrota electoral del PRI en las elecciones presidenciales del año 2000, han traído como consecuencia la influencia de los gobernadores, así mismo la coalición dominante mostró indicios de inestabilidad y conflictos latentes, de igual manera se experimentó poca cohesión entre las facciones, aunado a la falta de un nuevo liderazgo que los unificara, o al menos tuviera el reconocimiento suficiente para mediar entre ellas y hacer respetar los estatutos del partido referentes a la vida interna de la organización, especialmente durante los procesos de selección de candidatos a cargos, pues las fuentes del conflicto al interior del PRI principalmente se ubicaron en los liderazgos, es cierto que se hizo cada vez más manifiesto e inestable, por consecuencia la coalición dominante se mostró poco cohesionada, y con la insuficiencia de las estructuras partidistas para controlar las inconformidades y las posibles salidas del partido, trayendo consigo procesos en donde el conflicto se presentó como una constante, a la cual se intentó hacer frente por parte de los liderazgos, dirigentes y miembros de la coalición dominante del tricolor, con el objetivo de reducir la inestabilidad, así como los posibles resquebrajamiento que se generaron con las rupturas experimentadas dentro de las filas del prisma.

En recuento, este capítulo se ha concentrado en los desafíos a los que se enfrentaba un partido dominante como el PRI, a fin de brindar un marco de referencia para comprender de qué forma se puede alterar la estructura de la política partidista, así como el lugar que ocupa un partido dominante. A saber, por lo general los partidos dominantes pueden gobernar durante periodos largos y continuos porque su control sobre el Estado les da también el control de los recursos económicos, del flujo de información y por medio de la coerción. El PRI no fue una excepción en el uso de esos medios para conservar el poder durante mucho tiempo.

Para concluir, a partir del 2000, con la pérdida de la presidencia, los gobernadores priístas se independizaron políticamente de cualquier control superior y se convirtieron en los grandes mediadores de la política, la pregunta es si Enrique Peña Nieto es ungido presidente ¿Cómo pudo volver a imponer la disciplina y la centralización que de antaño fue indispensable para los priístas?, así mismo las estrategias del partido, que lo llevaron a la victoria.

Capítulo III El despertar del PRI

III. 1 Introducción.

Los partidos políticos, en su larga batalla para llegar al poder en la cotidianeidad de la competencia nunca lograran victorias definitivas, pero tampoco existen derrotas terminales. Es por ello que este último capítulo propone analizar las estrategias del PRI frente a los niveles de competición, y como es que después de la derrota regresan a la senda de la victoria. Pareciera que tales derrotas son una oportunidad para la renovación de sus estrategias y nuevos aires que fortalezcan su capacidad para competir en los nuevos procesos electorales.

Anteriormente el capítulo II abordó cuáles fueron los cambios organizativos que sufrió el PRI a lo largo de su derrota y refundación a nivel ejecutivo, así como el poder de los gobernadores para influir en la toma de decisiones del control partidista. Si bien es cierto que los gobernadores jugaron el papel principal en la transformación organizativa priísta, la pregunta es ¿cuál fue la estrategia de la coalición dominante del partido para recuperar el gobierno central en 2012?

Si bien es cierto que la estrategia vencedora del PRI giró principalmente en la capacidad de los priístas para lograr el apoyo de todas las facciones y de los gobernadores priístas a su candidatura, cohesionado a los distintos niveles de gobierno, “La estrategia electoral fue definida con imágenes de candidatos a diputados federales + Peña Nieto, senadores + Peña Nieto, presidentes municipales + Peña Nieto” (Navarrete Vela, 2013, pág. 62) aquí describiremos qué la hizo vencedora, en qué consistió y qué características del sistema organizativo del partido la hicieron posible.

Ahora bien, el tricolor trato de satisfacer las exigencias del PAN, a cambio quitó las amarras al gasto gubernamental para que el derrame millonario de recursos en todo el territorio nacional garantizara el triunfo electoral priísta. Cómo ya sabemos en el periodo que comprende de 2000 a 2012 estuvo encabezado en el Ejecutivo

el PAN y en el Legislativo el PRI, surgiendo así un gobierno dividido, es decir problemas de ingobernabilidad, inhibición del Ejecutivo en envío de iniciativas al congreso. Por ello, resulta esencial la comprensión de la relación Ejecutivo-Legislativo cuando existe una oposición fuerte. Típicamente el ejecutivo encuentra un freno a sus acciones y desistió en sus intentos de envío de iniciativas, que saben que serán rechazadas, además de la parálisis, la disminución en la eficiencia legislativa, la obstrucción a la agenda presidencial y la formación de coaliciones mínimas.

Sin embargo, la desaparición del sistema de partido hegemónico creó las condiciones para que el Congreso pudiera desplegar su potencialidad como contrapeso y vigilante de los actos del Ejecutivo; el Ejecutivo dejó de ser el principal legislador y el Congreso adquirió centralidad; el presidente tuvo que competir con otros actores y obtener votos de otros partidos para imponer su agenda; sin embargo el bicameralismo complicó las negociaciones y los acuerdos así como una serie de instituciones y actores políticos que constituyeron un obstáculo para la voluntad presidencial panista e incluso de la de los propios legisladores, lo que dificultó la formación de coaliciones al interior del congreso.

El PRI mantuvo durante su mandato el poder de veto en cualquier intento de reforma constitucional planteada por la oposición, poder con el que no contó Fox, pero que recobró Calderón, al costo de ofrecer parte de las carteras de su gabinete a cambio de la promesa de apoyo legislativo por parte del PRI. Puesto de otra manera Calderón antes que haber sacrificado parte de su agenda legislativa, preferiría parte de su gabinete. Sin embargo, esta estrategia puede apostar por conseguir el apoyo legislativo de un partido que esté cercano a sus preferencias sobre política y que esté dispuesto a negociar sin pasar por la formación de un gobierno de coalición.

III. 2 El sexenio de Felipe Calderón

El gobierno de Vicente Fox 2001-2006 por más que se esforzó, hizo avanzar poco su agenda de gobierno, así mismo fue un periodo muy cuestionado por la ciudadanía, lo que probablemente provocaría un imposible tercer periodo presidencial, Reynaldo Ortega menciona:

El sexenio de Felipe Calderón representó la segunda presidencia panista en la historia de México; por desgracia para este país, muy probablemente este periodo será recordado como el más violento de los últimos cincuenta años. Felipe Calderón llega a la presidencia a partir de una elección seriamente cuestionada por uno de los contendientes y por una parte importante de la población, lo que de alguna manera condicionó la trama y el final. (p.5)

Calderón llega a la presidencia con un complicado panorama “El panismo debió asumir su segunda presidencia con el apoyo de 17 gobiernos estatales de 32 y con una mayoría sólo relativa en la Cámara de Diputados (42.2%) y en el Senado (40.6%)” (Mayer, 2015, pág. 24). Estas circunstancias provocaron un gobierno dividido y poco unificado. Sin embargo, la administración de Calderón propuso una nueva generación de reformas, entre ellas las económicas que ordenó en cinco áreas: fiscal, energética, laboral, regulatoria y de telecomunicaciones.

Para que estas reformas fueran aprobadas, el Partido Acción Nacional tuvo que buscar un aliado estratégico a cambio de apoyo legislativo en ambas cámaras, para que este panorama fuera posible el PAN recurrió al PRI, quien posteriormente cobraría la facturas para regresar al poder.

Prueba de este apoyo fue la reforma energética aprobada por el Congreso en noviembre de 2008, había sido una muestra de negociación que sostuvieron tanto el poder Ejecutivo y Legislativo. El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados presentó el documento “La Reforma al Sector Energético en México: la propuesta del Ejecutivo y la Reforma Aprobada por el Legislativo” donde informa, el 8 de abril de 2008 el Presidente Felipe Calderón,

presentó a la Cámara de Senadores la Iniciativa para reformar el sector energético y el 28 de octubre de 2008, la Cámara de Diputados aprobó la denominada Reforma Energética. ¹⁶ Para poder echar andar esta reforma, era necesario que el PAN llegara a un acuerdo con el partido de oposición, tal fue así, que esa reforma fue aprobada.

Asimismo, se esparcía la idea de que Petróleos Mexicanos (Pemex) había dado un paso considerable hacia su autonomía de gestión y financiera, logrando que la producción y las exportaciones de crudo se dispararan considerablemente tal y como lo muestra la tabla siguiente:

<i>Ingresos sexenales por exportación de crudo y petrolíferos, y crecimiento del PIB</i>				
<i>(Millones de dólares y tasas)</i>				
Sexenio	Millones Dls.	Participación %	% Exp. Tot. de Mercancías	Crecimiento Prom. PIB
Ernesto Zedillo (1995-2000)	58 300	9.4	9.3	3.4
Vicente Fox (2001-2006)	141 000	22.7	13.4	3.1
Felipe Calderón (2007-2012)	270 129	43.4	15.2	2.3

Fuentes: Cálculos con base en Pemex (2010a, 2010b, 2010c y 201e) INEGI (2014).

¹⁶ Puede consultarse el Decreto por el que se expide la Ley para el Aprovechamiento de Energías Renovables y el Financiamiento de la Transición Energética, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre de 2008.

La tabla muestra la situación petrolera, de acuerdo con Gutiérrez (2014) se toma que el precio internacional del petróleo crudo de exportación promedio sexenal fue varias veces mayor en 2007-2012 a los periodos anteriores, superando desde 2011 hasta 2012 la marca de 100 dólares por barril, lo que permitió que las exportaciones de petróleo crudo, petrolíferos y petroquímicos ascendieran a 270.129 miles de millones de dólares en el sexenio y que las exportaciones totales pasara de 9.3% promedio en el gobierno de Zedillo a 15.2% en el gobierno de Calderón.

En conclusión “el valor corriente asciende a miles de millones, de tales cantidades 43.4% fue recibido por el gobierno de Calderón y 22.7% por el de Fox. Es decir que entre ambos se adjudicaron dos terceras partes de las divisas generadas por la industria petrolera”. (Gutiérrez, 2014, pág. 54)

Ahora bien, como los precios del petróleo resultaron mayores a los previstos en los presupuestos que se aprobaban a nivel federal, los gobiernos estatales recibieron durante buena parte de los últimos años recursos excedentes no contemplados.

En consecuencia priva el descontrol del dinero público y se da corrupción en las entidades, alimentada por el creciente gasto requerido para ganar elecciones, por los influjos extraordinarios de recursos que hay en la economía gubernamental (petróleo) y por la evidencia de que la impunidad permea los ámbitos de la vida pública, la disputa por las ganancias van más allá, por lo que un porcentaje del dinero extra por los precios altos del petróleo se distribuye entre los gobernadores priístas para que se gaste en obras públicas.

Gutiérrez (2011) nos menciona que a pesar de que petróleos mexicanos genero los mayores ingresos sexenales de divisas petrolera en la historia y un alcance de niveles de exportación altos, no se vio el crecimiento del País, ni el cambio en la infraestructura en Pemex, si no permeo la corrupción con los excedentes de petróleos, las nóminas de Pemex y del sector energético se siguieron ampliando en los estratos de la alta burocracia, así mismo se reflejó un rezago en términos

de productividad, no se contempló un acuerdo de productividad y eficiencia con el sindicato petrolero, tampoco la aplicación de una política anticorrupción, con rendición de cuentas, y otra más de control al saqueo de productos petrolíferos y gas, así como el desvío de miles de millones de pesos.

Todo apuntaba que dentro del sector petrolero se estaba dando un arreglo de poderes, sin contrapeso alguno, lo que provocó un alto grado de corrupción con los excedentes de petróleos. Estos arreglos permitieron la salida de dinero, que llegó a manos de los diputados federales, locales y gobernadores y al mismo sector energético.

“El arreglo entre el Ejecutivo y el Legislativo para que el propio sector energético se beneficiara con el manejo de más recursos generados por la industria, implicó un aumento en el déficit de Pemex que se tradujo en un mayor déficit del sector público, así como en la conversión de una parte considerable de la deuda de Pemex.” (Gutiérrez , 2011)

En el sexenio del PAN los gobernadores recibieron más recursos del gobierno federal, así mismo se entregaron millones de pesos de fondos públicos por año y más aún en las campañas presidenciales, por lo que los gobernadores siguieron manejando una suma considerable de dinero y adquirieron mucha más fuerza en los sexenios del PAN que durante el predominio del PRI.

Hoy se sabe que el PAN despilfarro dinero proveniente de petróleos mexicanos, así como el aumento en los gastos de la presidencia “En el último año del gobierno de Felipe Calderón gasto...mil 140 millones más que lo autorizado por los legisladores, informó la Auditoría Superior de la Federación (ASF) en su informe de la Cuenta Pública 2012”. (Garduño & Méndez, 2014)

Así mismo, algunos periódicos señalan que en el sexenio de Calderón el petróleo se disparó considerablemente, aumentando los excedentes de petróleos mexicanos, lamentablemente estos excedentes respondieron a beneficios personales, el dinero desapareció debido a que la corrupción estaba arraigada dentro de PEMEX, “la captura de ese monto extraordinario se esfumó, debido al

despilfarro, la falta de rendición de cuentas y el hecho de que México nunca ha tenido una política energética integral o porque se ha manejado dentro de una política de privatización de los recursos naturales” (Cantú, 2018)

Desafortunadamente el sexenio de Calderón será recordado como uno de los más violentos y cuestionados por la población, a pesar de que se aprobaron algunas reformas el crecimiento del país avanzó muy poco, pocos empleos formales, violencia y corrupción son las características que calificaban a este sexenio. A pesar de que a lo largo de la historia la venta de petróleo tuvo su nivel histórico, el reflejo de estos excedentes no tuvieron frutos, al menos no para el país, pero quizá sí, para el bolsillo personal de la alta burocracia y financiar algunas candidaturas.

Es por ello que resulta esencial la comprensión de este apartado, ya que probablemente la falta de credibilidad de la ciudadanía hacia el partido blanquiazul, los excedentes de petróleos mexicanos manejado por la burocracia a consideraciones personales, probablemente fue uno de los factores importantes para que la coalición dominante priísta se beneficiara y obtuviera la presidencia en 2012.

III.3 El derrame millonario de los gobernadores

En este apartado se discute el papel que jugaron los gobernadores en el proceso de la elección presidencial en 2012, partimos de la idea en que los estados fue donde el PRI encontró su refugio, pues nunca dejó de ser lo que había sido, un partido dominante quizá con un poco más de representación de la oposición, pero nada que hiciera cambiar la forma de los priístas. Mientras el PAN los imitaba estos preservaron y fortalecieron sus posiciones territoriales.

De acuerdo con Hernández (2012) los gobernadores surgieron como la nueva elite dirigente de la coalición dominante, pues controlaban, ejercían e influenciaban en la organización del partido y en la selección de candidatos a cargos legislativos

federales, en especial a las diputaciones ya que aquellas eran esenciales para promover el voto a favor de los candidatos del partido en campañas dentro de su distrito. “los gobernadores, fueron creciendo en capital político, particularmente, por la concentración de poder que alcanzaron y el tipo autoritario de ejercicio gubernamental que los caracterizó” (Hernández J. L., 2013)

Los gobernadores tuvieron incentivos para seleccionar a candidatos políticos locales y federales, porque eran cercanos aliados políticos, lo que encajaba con la selección de candidatos, además porque podían movilizar a más votantes, de igual forma los gobernadores contaban y controlaban el financiamiento público necesario para incentivarlos, estos incentivos particularmente se transforman en bienes en especie, con el fin de que no figuren en los registros de los entes públicos.

De acuerdo con María Amparo y Carlos Ugalde (2018) existen ocho mecanismos para realizar prácticas ilegales de provenientes gubernamentales tales como: 1) uso y transformación de recursos en efectivo 2) empresa fantasma o fachada 3) sobrecostos en adjudicación, servicios y obra pública 4) subcontratación forzada 5) descuentos de nómina 6) medios de comunicación 7) otorgamiento de permisos, como construcción y ambulante 8) uso político de programas sociales.

La mayoría de estos recursos son utilizados en las jornadas electorales y manipulados por gobernadores y diputados, quizá por la facilidad de manipulación ya que existen pocos mecanismos que garanticen el debido manejo de los recursos, así como su transparencia o porque permea la corrupción en las entidades gubernamentales.

Los manejos de los recursos federales hacen a muchos miles de pesos, que en ocasiones resulta complicado saber con exactitud cuánto dinero es utilizado para el manejo discrecional, por ejemplo “en algunas ocasiones, los sobrecostos son aplicados directamente por los contratistas en la compra de bienes para uso electoral (adquisición de despensas, promocionales, tiempos aire, medios de transporte para movilizaciones)” (Casar & Ugalde, 2018, pág. 97) posteriormente

estos bienes suelen ser utilizados al comienzo de las campañas electorales por algunos funcionarios.

El PRI actuó con astucia, mostrando su operación política y su determinación de conservar y aumentar su poder local en sus gobiernos estatales y municipales. Los priístas defendieron los recursos dirigidos a las entidades federativas donde el PRI era la primera fuerza política, los legisladores modificaron la forma del presupuesto proveniente del presidente, uno de ellos fue la aprobación del incremento presupuestal para los Estados proveniente de los excedentes de Petróleos Mexicanos tal y como lo describíamos en el anterior apartado. Sin duda ese conjunto de circunstancias permitió el retorno del PRI al poder.

Surgiendo así un estilo de negociación por parte del PRI con el PAN, Meyer (2015) nos menciona:

Conseguir el apoyo o al menos la coordinación con los gobernadores de oposición –mayoritariamente priístas– para llevar adelante políticas concretas no le fue fácil y en ocasiones simplemente le resultó imposible, lo que en parte explica el fracaso de muchas acciones contra el crimen organizado o las dificultades de controlar el gasto público o el endeudamiento irresponsable o francamente corrupto de los estados. (p.37)

Este estilo de negociación fue sumamente ventajoso para los priístas y catastrófico para los panistas. Mientras para el PRI abrió la cartera para fondos y proyectos atractivos para sus gobernadores, para el PAN significó el sacrificio de su gabinete y agenda presidencial. Los panistas a cambio de favor legislativo aprobaban el presupuesto sin modificaciones significativas, lo que detonaba en un modelo de clientelismo presupuestario¹⁷ mayores transferencias federales, más

¹⁷El clientelismo presupuestario es cuando el gobierno da dinero para proyectos rentables políticamente a cambio del voto de los legisladores. No sólo se dan partidas presupuestarias, sino que en ocasiones se negocian plazas en el gobierno, aumentos salariales y otros beneficios políticos como promoción de carreras políticas. En Estados Unidos el término que se usa para los recursos económicos y políticos usados para la negociación presupuestaria es “pork-barrel”, mientras que en América Latina se le conoce como “patronazgo” o “cliente- lismo presupuestario”. Vease en <http://www.nexos.com.mx/> “Clientelismo presupuestario” por Luis Carlos Ugalde 1/09/2014.

recursos para salud, educación, carreteras, proyectos hidráulicos y universidades públicas, proyectos de enorme atractivo político para los gobernadores, así como la práctica de la etiquetación de recursos presupuestarios para proyectos específicos de los diputados como vías de ejercitación, albercas y canchas de basquetbol hasta caminos rurales, casas de la cultura y obras de pavimentación.

Estas subvenciones eran partidas secretas de la que gozaban los gobernadores, monto millonario que consiste en la entrega de una cantidad de dinero por la Administración, a un particular, sin obligación de reembolsarlo, para que realice cierta actividad que se considera de interés público, Ugalde (2015) menciona que:

Estas subvenciones son partidas análogas a la partida secreta de la que gozaba el presidente de la República en el siglo XX: se conoce el monto millonario, pero no se debe explicar su uso y destino. Esas subvenciones sirven para diversas cosas: pagar asesorías o bonos de productividad hasta premiar la disciplina interna, pagar campañas electorales o financiar a clientelas. También puede servir para inflar el bolsillo personal.

Sin esos incentivos la Cámara de Diputados sería ingobernable ya que muchos grupos viven de esos recursos, pues sirven para generar disciplina, financiar campañas y premiar a grupos de apoyo, es una forma de administrar para cocinar acuerdos no sólo internos si no con grupos externos, estos son indispensables para mantener la gobernabilidad interna. “La repartición de dinero afuera tiene un efecto apaciguador político en todo el país porque calma a grupos que presionarían de otra manera con toma de predios, inmuebles y violencia”. (Ugalde, 2015)

También hay dinero para gestoría social, recursos que se entregan a los legisladores para que apoyen a sus comunidades: becas, despensas, materiales

de construcción o cualquier apoyo de tipo social. A primera vista pareciera una noble causa, pero está distorsionando la labor legislativa en México, estimulando la corrupción y contribuyendo a la lógica del confort que está atando y cooptando a los legisladores.

En los dos primeros años del gobierno de Felipe Calderón, la administración de Petróleos que encabeza Jesús Reyes Heróles, otorgó de forma discrecional millones de pesos de donativos en efectivo y donaciones en especie (gasolina, diésel y asfalto) a gobernadores y alcaldes, Pérez (2009) menciona:

Aunque se supone que los donativos y donaciones deben destinarse para resarcir el impacto de Pemex en las comunidades afectadas y ayudar al desarrollo social y productivo, en realidad la entrega de estos recursos responde más al uso que le den los funcionarios de Pemex y a las presiones políticas del gobernador o de los presidentes municipales.

Lo cual implica que este recurso responde más al uso que le den los funcionarios de Pemex y a las presiones políticas del ejecutivo con el legislativo.

Sin embargo, considero que el problema del derrame millonario consistió en que los poderes, son el actor central de la rendición de cuentas, los vigilantes de que la maquinaria judicial y administrativa funcione. Si esa dualidad se atrofia, lo demás no funciona. Los congresos se han vuelto parte del engranaje de la corrupción, no su contrapeso, después del 2000 se multiplicaron los niveles de corrupción, pues no existen instituciones que garanticen un mínimo de rendición de cuentas para todas las entidades federativas.

Los lineamientos de Pemex estipulan que los donativos y donaciones se destinan a obras y programas de beneficio social para las comunidades impactadas por su actividad, el monto que debe destinarse a cada entidad específicamente a cada municipio, depende de indicadores como el volumen de producción petrolera, el número de trabajadores petroleros, los pasivos ambientales, la población

impactada y el índice de marginación según el Consejo Nacional de Población,¹⁸ pero en realidad, son los gobernadores y alcaldes quienes recogen el dinero directamente y lo manejan a su consideración. No es sorprendente que el dinero sea destinado a particulares y no a la población. “Dado que se trata de recursos públicos, por su naturaleza jurídica deben ser transparentados y fiscalizados, de acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; pero ni la administración de Pemex ni los receptores dan vistas de rendición de cuenta” (Pérez, 2009) lo que hace que este dinero sea ejercido en cualquier otra cosa, menos para lo que se tiene contemplado.

Roberto Garduño (2012) menciona, en el sexenio de Felipe Calderón, algunos legisladores de los diferentes partidos desgranaron ejemplos de los constantes aumentos en los precios de las obras públicas por parte de los gobernadores, así mismo reprocharon que éstas no se concluyeron, al igual que el cuestionamiento del manejo discrecional del presupuesto por parte de la Secretaría de Hacienda.

Con esto queda claro que ya no existe un presidente discrecional, pero hay una coalición dominante encabezada por 32 gobernadores con mucho dinero, sin contrapesos políticos, cada vez más diputados, presidentes municipales y regidores están lucrando con el dinero que reciben a través del clientelismo electoral, intentos de compra del voto y estrategias de movilización de votantes, aunque se trata de un fenómeno de larga tradición, su frecuencia ha aumentado en los últimos sexenios considerablemente, “El panista Marcos Pérez afirmó que las observaciones de la ASF se solventarán.. en contraste con las irregularidades que, resaltó, se cometen en los estados, donde los gobernadores manejan los recursos como en una república bananero, a capricho de señores feudales, dictadorzuelos”. (Garduño & Méndez, 2012, pág. 13)

En su investigación Ugalde (2015), menciona que se trata de un fenómeno cada vez más arraigado, y practicado en todos los estados por Gobernadores,

¹⁸ Véase, Lineamientos en materia de donativos y donaciones de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, del 2/11/2011

senadores y Diputados, propiciado por grupos sociales, redes populares o gremios, tales como los taxistas, los paracaidistas, los frentes populares, tianguistas o los pepenadores, que han descubierto en cada elección una oportunidad de negociación, ya que pueden ofrecer votos en paquete a cambio de materiales de construcción, dinero, trabajo o beneficios especiales como permisos.

Los gobernadores, se convirtieron en los actores más importantes en el terreno electoral. Tienen ventajas que los posicionan en los políticos más efectivos en la movilización electoral, derivadas de sus competencias y su posición, son responsables de proveer servicios públicos básicos, así como grandes obras para el bienestar de los ciudadanos, son percibidos como los más cercanos a los líderes priístas y a sus electorados.

A su vez, también los diputados locales y federales, no sólo son efectivos en los esfuerzos de movilización electoral, sino que también tienen fuertes incentivos para mover o aglutinar a votantes a favor de los candidatos de su partido, debido a que el control de las carreras de los políticos mexicanos está en manos de los gobernadores o de las organizaciones locales de los partidos.

A diferencia de otros funcionarios los diputados locales, pueden estar cerca de la ciudadanía, así como también los alcaldes son responsables de proveer servicios básicos muy valorados por la población. Los gobiernos locales son responsables de proporcionar agua potable, drenaje y electrificación, entre otros bienes y servicios públicos. Más aún, a pesar de la gran variación entre los municipios en términos de capacidades del aparato burocrático y de los recursos económicos.

Los gobernadores al igual que los diputados locales no sólo son los responsables de gestionar acceso a estos servicios básicos indispensables para el bienestar de la población, sino que también son percibidos como los funcionarios con más dinero en juego, lo que hace que tengan grandes ventajas en la movilización electoral y surjan como la coalición dominante más poderosa en los estados, también administran el presupuesto más grande y con ello, controlan las zonas de incertidumbre de la organización del partido.

Mediante el control estratégico de recursos de poder organizacional y de distribución de incentivos los gobernadores pueden movilizar a votantes en favor de los candidatos de su partido a puestos de elección, es decir se puede afianzar el poder de la coalición, en medida esto tiene que ver con las grandes posibilidades de continuar con su carrera política, que depende en esencial de ello. Los gobernadores no pueden presentarse a la reelección inmediata en la misma posición, y así como la mayoría de los políticos mexicanos, tienen ambición progresiva, antes de ser gobernadores han tenido otras posiciones, y una vez concluido su mandato buscan nuevos puestos de elección popular, en la burocracia o en la organización del partido.

Bajo esta posición los gobernadores tienen fuertes incentivos para alinearse en torno a los intereses de los líderes del partido y en tiempos de elecciones desplegar su capacidad de movilización a favor de los candidatos y así incrementar las probabilidades de ser recompensado con futuras candidaturas o posiciones políticas dentro del mismo.

En síntesis, el poder electoral produjo cambios que otorgaron a los gobernadores una posición privilegiada en materia electoral para acceder al poder. De igual forma el derrame millonario de los gobernadores y la transferencia a los gobiernos locales de responsabilidades de gasto en servicios básicos y de nuevos mega proyectos, otorgó fuentes ingresos para coaptar el voto, la combinación de estas estrategias posiciono a los gobernadores en poderosos actores políticos en el terreno de la movilización electoral para coaptar votos y obtener futuras candidaturas a favor del priísmo. Todo esto logró el fortalecimiento de los gobernadores frente a la federación y nuevas fuentes de poder de los diputados, pues los gobernadores controlan las zonas de incertidumbre con el propósito de permitir que cada gobernador pueda intercambiar votos dentro de la coalición dominante por incentivos selectivos o colectivos, relativos a obtener el poder para futuras carreras políticas.

Esta poderosa capacidad y estrategia de movilización electoral de los gobernadores, puede dar acceso a posiciones en su carrera política futura y a privilegios particulares, su influencia puede transformarse en una fuente de poder de negociación para los líderes de la coalición, así mismo los gobernadores tiene mayores probabilidades de incidir en las contiendas por puestos de elección federal y con ello influir en la elección efectiva de sus candidatos y proporcionar estabilidad a la coalición.

III.4 El PRI de regreso a la presidencia en 2012

En 2000 después de setenta años en el poder, el Partido Revolucionario Institucional perdió las elecciones presidenciales. No obstante, algunos politólogos sostienen que el Partido Acción Nacional quien obtuvo el poder durante dos sexenios generó a juicio muy pocos cambios en el ámbito político, social y económico, además ejerció una forma de gobierno aislado y la imposibilidad de construir coaliciones políticas entre los tres principales partidos, así como el incremento de la violencia consecuencia de la política del presidente generó a juicio la intranquilidad y la desconfianza de la sociedad.

Mientras tanto los gobiernos priístas de los estados aprovecharon muy bien estas bajas para posicionarse. Así mismo se encargaron de redefinir sus estrategias para acrecentar y mantener el poder de los estados, lo que les permitió cobijar y sostener al partido durante 12 años. Por estas razones varios investigadores, comunicadores y políticos veían la elección del 2012 como el regreso inminente del PRI al poder, con su candidato presidencial Enrique Peña Nieto.

Pese al deterioro que sufrió el PRI en las votaciones del 2006, en las elecciones intermedias de legisladores del año 2009 nos demostraba que seguía vivo, fue el vencedor de los comicios legislativos, ganó cinco de los seis estados en disputa y con ello consiguió nuevamente el primer lugar como fuerza política. De acuerdo con Myers (2012) nos menciona que:

El PRI se presentó, en una posición muy tranquila, evitando el desgaste interno, gran cohesión y control evidente de gubernaturas (20 de 32) y regiones, mostró fuerza y presencia en el ámbito federal. El PAN, con el desgaste de estos doce años de poder, con políticas dudosas y carentes de éxito y el PRD siendo la izquierda, con una imagen de división y carente de la agresividad política de la campaña de hace 6 años. (p.30)

Ahora bien, a lo largo de este trabajo, se ha tratado de resolver cuáles fueron las estrategias del partido y por qué el PRI regreso al poder. En efecto, esto no sólo se debió a las fallas del PAN, ni a las divisiones del PRD, en gran medida el PRI tuvo éxito porque se mostró como una alternativa de orden en oposición al desorden de Calderón. Reynaldo Ortega afirma que algunos autores como Luis Reyes y Lorenzo Meyer evidencian “que el calderonismo no pudo dar forma a un proyecto político atractivo para el público ni recuperar la confianza institucional de los ciudadanos... la democracia no sólo no se profundizó, sino que incluso hubo una regresión, y que el regreso del PRI al poder “se debió menos al respaldo vigoroso de la ciudadanía y más al fracaso del panismo””. (Ortega Ortiz & Somuano Ventura, 2005, pág. 7)

Además, en sus años fuera de la presidencia el PRI nunca gobernó menos de la mitad de los estados mexicanos, cerrando en 2012 con veinte estados. Y lo más importante, a lo largo de doce años el PRI ocupó un lugar preponderante en la oposición política, esperó pacientemente su regreso al poder presidencial, se afianzó en diversos estados de la república, pues su estructura territorial en diversas regiones no se alteró ni desapareció y se posicionó como el táctico de los acuerdos legislativos, a partir del segundo sexenio panista.

Además, la figura del presidente omnipresente y providencial fue relevada por la fuerza de gobernadores que fueron protagonistas en diversos medios, líderes legislativos que limitaron o destrabaron reformas enviadas por el Ejecutivo, según cálculos políticos y electoral; de forma paralela emergieron figuras de centrales

corporativas, cacicazgos regionales y locales. Así mismo la coalición dominante pudo obtener alianzas con otras fuerzas partidarias como PRD, PAN Y PT.

Por ello podríamos decir que la estrategia de Peña Nieto giró en torno a la capacidad de cohesionar para aglutinar a las distintas facciones y gobernadores, estos recursos le permitieron a la coalición dominante controlar los recursos selectivos y colectivos para asignar a sus miembros pertenecientes a la organización y poder resolver eficientemente la disciplina partidaria.

Desde su gubernatura Enrique Peña Nieto 2005-2009 como gobernador del Estado de México, se fue perfilando para obtener la presidencia a través de una imagen joven y aparentemente alejado de la imagen de los viejos priístas, según Cazarín (2013) Enrique Peña Nieto sobresalió casi desde el inicio de su mandato como posible precandidato para el 2012, destacando su carisma y un excelente control de los medios de comunicación.

Peña y su cúpula priísta desarrollaron una estrategia nacional basada en influir a través de los gobernadores y exgobernadores, bajo el planteamiento de lograr un gobierno eficaz que superara los doce años de ineficacia panista.

Así mismo privilegiaría a los gobernadores de los diferentes estados a través de incentivos que pudieron otorgar a través del presupuesto discrecional como excedentes de Pemex y dinero gubernamental.

En su candidatura a la presidencia, la coalición dominante encabezada por los gobernadores armó una estrategia de cohesión a través del manejo de los incentivos dentro del partido, es por ello que “Enrique Peña Nieto cuidó todos los aspectos que lo pudieran llevar a la nominación de su partido. Mantuvo una relación de liderazgo con los otros gobernadores y a muchos los apoyó en su carrera” (Cazarín Martínez, Arzuaga Magnoni, & Medina Torres, 2013, pág. 113)

Y no solo el PRI supo manejar a los gobernadores, sino que también supo cohesionar para unificar, Reynaldo Ortiz menciona que:

El PRI fue capaz de resistir la alternancia, competir, ganar y renovar a sus élites, sobre todo estatales. En un contexto en el que carecía del liderazgo presidencial que antes de la alternancia lo mantenía unido como partido nacional, al convertirse en árbitro y autoridad final, el partido dispersó su poder en liderazgos institucionales (gubernaturas y bancadas legislativas) y en grupos diversos. (p.7)

El priísmo se cohesionó en torno a Peña Nieto a partir de los acuerdos que se plantearon. Los gobernadores y dirigentes nacionales tuvieron presente su fuerza electoral. Es por ello que el priísmo tuvo mayor presencia en casi todo el territorio nacional, el candidato contó con el apoyo de los gobernadores de: Aguascalientes, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima Durango, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas. Así como algunos ex gobernadores. El periódico La Jornada menciona, “El Partido Revolucionario Institucional (PRI) echará mano de una batería de ex gobernadores para apuntalar, a lo largo de todo el territorio nacional, su trabajo político rumbo a la contienda electoral por la Presidencia de la República” (Resendiz, 2011).

Los ex gobernadores que apuntalan el trabajo priísta son: Eliseo Mendoza Berrueto, Manuel Cavazos Lerma, Fernando Moreno, Arnoldo Ochoa, Miguel Ángel Osorio Chong, César Camacho, Enrique Martínez, Melquiades Morales, Manuel Ángel Núñez Soto, René Juárez y Tomás Yarrington, quienes se mantienen dentro de la estructura de delegados.

Peña Nieto pidió el voto de todos los gobernadores tricolores, a cambio les ofreció carreras políticas e incentivos. Prueba de que Enrique Peña Nieto pudo cohesionar a los diferentes gobernadores fueron las reuniones que se entablaron. El periódico la Jornada informó: “Enrique Peña Nieto, candidato presidencial del PRI, se reunió el pasado martes 12 de junio con 16 de los 20 gobernadores del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en Casa Estado de México, residencia

oficial del titular del Ejecutivo mexiquense, Eruviel Ávila Villegas”. (Aristegui, Peña Nieto se reunió “en lo oscuro” con 16 gobernadores del PRI, 2012). El encuentro fue de carácter privado donde aparentemente definieron estrategias para enfrentar la jornada electoral y los cierres de campaña.

Por otra parte, el PAN tuvo que lidiar con una mayoría de gobernadores emanados del PRI, con líderes priístas en el Senado de la República y en el Congreso de la Unión. Al igual que su antecesor Vicente Fox, y su grupo compacto de panistas disfrutaron del poder presidencial, pero en ningún momento intentaron dismantelar el andamiaje institucional, corporativo y clientelar construido por los priístas.

Enrique Peña Nieto ganó la elección y su triunfo se constituyó como inevitable desde la forma de cohesionar a los gobernadores, las imágenes de la televisión, las coaliciones de intereses que acompañaron la candidatura del PRI y el desgaste del partido gobernante con saldos críticos, apuntaba un escenario complicado para obtener un tercer periodo consecutivo de gobierno por parte del PAN, lo que origino que el tricolor se posicionara como el vencedor. De igual forma la estrategia de compra de votos como modelo clientelar, a través de los programas de apoyo otorgados por el gobierno dieron paso al regreso priísta, de igual forma la falta de rendición de cuentas de los estados y gobiernos locales desplego la sospecha de un desvío de recursos hacia las elecciones de 2012.

Algunos periódicos y académicos señalaron que en las elecciones de 2012 el PRI se vio favorecido porque los votantes recibieron durante la campaña distintos incentivos que van desde despensas, hasta materiales de construcción “se sabe, muchos votantes dijeron que recibieron dinero en efectivo, materiales de construcción, comida, las famosas tarjetas Soriana y casi 80 por ciento de estos votantes reportaron que el PRI les había entregado los beneficios “. (Aristegui, Aristegui Noticias, 2017) este reportaje fue publicado con la información que se

obtuvo durante el seminario organizado por el INE “Seminario Internacional Política y Dinero: Democracia Vs Corrupción”

Ahora bien, en el mundo contemporáneo las elecciones encierran una gran complejidad donde existe un factor determinante para triunfar “la estrategia”. Por supuesto que la estrategia es el elemento primordial: el mensaje, la propuesta ideológica, la imagen del candidato, el uso de las nuevas tecnologías, alianzas, el análisis histórico que se vive, son algunos ejemplos de estrategia de campaña política para ganar. Sin embargo, también está claro que no todas las estrategias estaban basadas en principio y causas que se defiendan, también existen estrategias informales como la cooptación del voto.

Para ello se trató de reproducir a escala federal un método que los gobiernos priístas han manejado en los distintos estados del país, para que dicho método funcionara era indispensable anular el contrapeso del Poder Legislativo, y convertir a los diputados opositores en servidores de los gobernadores y moldearlos a la escuela de corrupción en la que se convirtió el PRI, a través de un método de cooptación este método de cooptación “se aplica para convertir a los diputados en parte del circuito del silencio y de la corrupción del sistema político mexicano. Para lograrlo se inventaron unas partidas presupuestales conocidas como Programa de Apoyo a la Comunidad (PAC)”¹⁹. (Villamil, 2014)

Según Villamil (2004) este mecanismo hace que cada uno de los 75 diputados del Congreso reciban el equivalente a 2.5 millones de pesos anuales para realizar obras públicas y entregar materiales de construcción, pero en esencia es corruptor porque los recursos son mayores, el pago en especie es mucho más que

¹⁹ El Programa de Apoyo a la Comunidad es un instrumento del Gobierno del Estado de México que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la entidad, al atender sus demandas con recursos del presupuesto autorizado por la Legislatura para la realización de acciones y obras que promuevan las comunidades a través de los Legisladores, sus grupos parlamentarios y dependencias del Poder Ejecutivo Estatal. Vease la Gaceta Oficial del Estado Tomo CLXXXIX, Méx., martes 26 de enero de 2010

materiales de construcción y genera la obtención de sobresueldos, estos en los diputados locales los convertían en los mejor pagados del país, a los 90 mil pesos mensuales, se les suman sobresueldos por un millón 80 mil pesos, más 10 mil pesos para gastos telefónicos y una cantidad igual de gasolina. Además, cada diputado recibía 55 mil pesos mensuales para gasto de una oficina de atención ciudadana 666 mil pesos al año, y el uso de los recursos del PAC (2.5 millones de pesos).²⁰

En ese momento nadie pudo reducir los sobresueldos y establecer reglas de transparencia para su implementación, es más que evidente que a nadie le convenía que se eliminaran tales cantidades de gastos discrecionales, tanto es así que la etiquetación se ha convertido en un proceso conflictivo, mientras la Secretaría de Hacienda intenta reducir los recursos y proyectos etiquetados, los diputados y gobernadores luchan por aumentarlos.

Estos montos de dinero sirvieron para financiar la campaña priísta tanto en los estados como en la Ciudad de México; a través de incentivos como materiales de construcción, monederos electrónicos por parte de Monex, vales de gasolina, dinero, tarjetas de telefonía celular. Sin embargo, la oposición demandó al PRI ante el TEPJF y entregó expedientes que validaban la compra de votos, sin embargo la resolución falló, aun cuando se tiene identificado los tipos de tarjetas que se repartieron a lo largo del país, El análisis titulado, “Elección presidencial de 2012, análisis de su impugnación”, por Saúl López Noriega nos dice que “si bien se comprobó la existencia de dichas tarjetas, no se pudo advertir vinculación entre esta empresa y el candidato o alguno de los partidos de la coalición Compromiso por México, por lo que no se pudo comprobar el destino que se le hubiese dado a tales tarjetas”. (López Noriega, 2014, pág. 11) para algunos investigadores

²⁰ Retomado del Presupuesto Ciudadano 2012, publicado el 5 de julio de 2012.

responde a un proceso meramente clientelar permeado por la corrupción. TEPJF aseguró que las pruebas no eran contundentes para comprobar los hechos.

Anteriormente señalábamos que en ocasiones suele ser imposible calcular con exactitud el derrame de dinero proveniente del aparato gubernamental ya que los mismos servidores públicos se encargan de convertir el dinero en materiales en especie o simplemente borrarlos de la cuenta de gobierno.

También se dieron otros incentivos más pequeños, pero no dejan de ser de importancia, ya que al momento de ejercer el voto pueden influir en el electorado, estos pequeños incentivos fueron: plumas, cilindros, cobijas, libretas, relojes, termos, sombrillas, gorras, playeras, camisetas, lápices, bolsas. De acuerdo a la ley estos artículos están permitidos ante la ley, sin embargo, existe un debate por algunos especialistas, por ejemplo, María Amparo y Carlos Ugalde (2018) mencionan que:

Esta conducta no viola la ley siempre y cuando los artículos promocionales entregados estén elaborados con material textil y tengan como objeto difundir la imagen y propuestas del candidato, tal como lo establecen el artículo 209, párrafos tercero y cuarto de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (Legipe). Sin embargo, el párrafo quinto del mencionado artículo señala que la entrega de cualquier material en el que se oferte un beneficio al elector está prohibida y será sancionado por la Legipe. (p.133)

También podemos encontrar otro tipo de incentivos como los programas sociales y proyectos que se etiquetaron a nivel federal. Muchos de los proyectos y programas etiquetados no cumplían con los requisitos mínimos para su ejecución, por lo que responden más a intereses clientelares que a criterios de eficiencia.

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto etiquetado y el aumento de los programas federales en los últimos dos sexenios, como parte de una estrategia de movilización para incentivar futuras candidaturas:

SEXENIO	PRESUPUESTO	PROGRAMAS
Vicente Fox 2000-2006		
Inicio de mandato	2,114,613.07	24
Final de mandato	2,916,085.57	1,851
Felipe Calderón 2006-2012	3,920,305.00	2,832

Fuente: Base en el Decreto de Egresos de la Federación y en el Proyecto de Decreto enviado por el Ejecutivo. Veasé el portal sobre el Presupuesto de Egresos 2012: Disponible en <http://www.hacienda.gob.mx> y www.transparenciapresupuestaria.gob.mx (07/06/2015)

A partir de la controversia que genera el presupuesto y su etiquetación, se deben modificar los lineamientos para hacer más accesible la identificación de los programas etiquetados, como infraestructura carretera, ferroviaria, unidades deportivas, entre otros, para conocer de forma específica los montos asignados, pues como lo he explicado este tipo de etiquetación responde a intereses particulares. De igual forma, deben ser transparentado y notificado las modificaciones que realiza la Cámara de Diputados a dicho presupuesto.

Es interesante observar el comportamiento de estas ampliaciones, pues al modificar los montos asignados por el Ejecutivo es donde surge el clientelismo presupuestario, otro costo que surge a través de la búsqueda de consenso durante la aprobación del presupuesto.

Éste se refiere al intercambio de votos favorables al proyecto de presupuesto a cambio de recursos para impulsar proyectos específicos que den rédito y visibilidad política a los legisladores. Los rubros que están sujetos con mayor frecuencia al clientelismo presupuestario son: carreteras y caminos rurales;

proyectos de infraestructura hidráulica (agua potable, alcantarillado y plantas de tratamiento); programas para el campo; hospitales; gasto en universidades públicas estatales; así como programas de cultura y deporte, estos son los proyectos presupuestarios que se usan para lograr el voto favorable del Congreso, pues están en mayor medida sujetos a negociaciones clientelares. Son las carreteras y caminos rurales, así como los proyectos hidráulicos tan atractivos, que se utilizan como medio para coaptar votos.

Asimismo, este tipo de proyectos significa inversiones que en la mayoría de los casos exceden la capacidad financiera de un estado y que repercute favorablemente en la economía local mediante la contratación de trabajadores y la licitación en la que participan constructores regionales. Vale la pena mencionar que durante los primeros años del gobierno de Felipe Calderón se transfirieron muchos recursos mediante acuerdos entre la Federación y los estados para la ejecución de proyectos carreteros: los recursos eran aportados por el gobierno federal y los estados los ejecutaban, lo cual hizo aún más atractivos dichos proyectos.

Aunque los actores formales de la negociación presupuestaria son los diputados, en la práctica han existido otros actores con enorme influencia, como son los gobernadores y los líderes políticos de agrupaciones con peso legislativo, como la Confederación Nacional Campesina (CNC)²¹ y durante los años de gobiernos encabezados por el Partido Acción Nacional 2000-2012 la creación de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO)²², De acuerdo con Ugalde

²¹ La CNC es la organización campesina mayoritaria del PRI, es un gran frente que lucha por materializar los postulados agrarios y agrícolas de la Revolución Mexicana; sostiene que la tierra debe corresponder a quienes la trabajan, y tiene como objetivo esencial la consumación de la reforma agraria integral. Véase <http://www.cnc.org.mx/>

²² La CONAGO se constituye el 13 de Julio de 2002 en Cancún, Quintana Roo, con la presencia de Gobernadores de los partidos PRI y PRD, siendo el 21 de febrero de 2003 donde se unen Gobernadores del partido político PAN y finalmente el 30 de Julio de 2003 se integran plenamente Gobernadores de todos los partidos políticos reafirmando así la voluntad superior de los estados con el pacto federal. Véase www.conago.org.mx

(2015) los gobernadores se convirtieron en factores reales para aprobar el presupuesto, en ese periodo fueron capaces de comandar la disciplina y el voto favorable de los diputados de sus entidades a cambio de obtener recursos para proyectos de su interés por ejemplo, carreteras y obras de infraestructura.

La necesidad de negociar con diversos actores para construir una mayoría aprobatoria, generó una aspiración que se logró en parte a través de intercambios clientelares, el Ejecutivo facilitaba asignaciones presupuestarias a fin de contar con el apoyo de actores clave que le garantizaran votos suficientes (gobernadores, organizaciones políticas, legisladores). Asimismo, el PRI demandaba recursos a través de la etiquetación de proyectos para los Estados, pues en los estados veía la oportunidad de visibilidad política para cumplir con su campaña.

Los gobernadores priístas emergieron como la principal fuerza del partido dentro de la coalición dominante, situación que se reflejó en el peso numérico de sus respectivos seguidores directos en el Consejo Político Nacional. Sus alianzas fueron más bien de índole coyuntural y a cambio de su apoyo pedían o esperaban recibir retribuciones como candidaturas o cargos partidarios, e incluso en ocasiones recurrieron al chantaje organizativo, como apoyar a los contrarios o salirse del partido. Los gobernadores actuaron como una organización sindical corporativa para intentar ganarse el apoyo político del priísmo en esos ámbitos a cambio de prestarles ayuda durante sus procesos electorales locales.

Es bien sabido que el PRI ganó la Presidencia de la República con un porcentaje de votos mucho menor de la esperada, pero suficiente para dificultar cualquier cuestionamiento a su triunfo. El resultado global del PRI fue positivo, se quedó con 52 senadores. Además, en las elecciones estatales pudo recuperar Jalisco y Chiapas, demostrando así, que es caro el precio que se pagan por dejar fisuras en su selección de candidatos y que su unidad es la clave, en suma, gobernará 21 estados y seguirá siendo el partido con más presidencias municipales y diputados locales.

El priísmo supo aprovechar su condición para convertirse en el actor político de mayor peso, pues resulto estratégicamente más importante afianzar y conservar los estados, donde el derrame millonario de recursos federales no estuvo limitado y funciono como entrada para financiar clientelas en todos los niveles de gobierno. No cabe duda que la influencia de los gobernadores, el control de 21 estados, la suma del control del congreso y el desgaste del gobierno en turno fue el escenario perfecto para que el tricolor consiguiera el triunfo.

Si bien es cierto que la estrategia del PRI también se centró en vender la marca del PRI como un todo, así como entablar alianzas con diputados locales y federales, presidentes municipales, y gobernadores para ofrecer una nueva plataforma de negociaciones, también es cierto que los diputados actuaban como intermediarios entre los dirigentes de la comunidad, pues podían hacerles llegar votos a los gobernadores y estos propiciarles recursos cuantiosos en todos los niveles de gobierno, la clave para ello eran entablar dialogo con los diputados y líderes de la comunidad de distintos estados, así mismos se organizaban encuentros para renovar las alianzas entre líderes locales y líderes del PRI, usando a los candidatos tanto diputados locales y federales como intermediarios con los gobernadores y el gobierno central, los dirigentes del PRI contaban con reuniones de masa que promovían elecciones, estas reuniones eran de suma importancia pues se ponía en manifiesto los líderes del partido, la capacidad organizativa del PRI, la movilización del partido como método para posicionar al candidato a la presidencia.

Prueba de las alianzas que existía con los tres niveles de gobierno y con líderes de otros partidos fue el acuerdo del “Pacto por México”, pues a saber el sexenio de 2006-2012, terminó muy cuestionable por la famosa lucha contra el narcotráfico que tuvo resultados ambiguos y consecuencias negativas, así como la parálisis legislativa. Por ello la estrategia del PRI también giró en torno a una estrategia política de alianzas entre los tres principales partidos PAN, PRI, PRD, como forma de generar consenso entre las principales fuerzas políticas del país, para revitalizar la relación y cooperación del Ejecutivo con los partidos de oposición, en

específico con el PAN y PRD, negociaciones que no se lograron durante los 12 años de alternancia panista, pero que ahora se veían viables con el PRI, posicionado a los tres partidos más fuertes del País.

La estrategia principal del PRI fue cohesionar y hacer entender a los partidos de oposición que atravesaban una crisis interna, que les generaría gran debilidad política y menor capacidades para gobernar, por lo que deberían estar dispuestos a negociar con el PRI para mantener ciertos beneficios, cargos y dádivas gubernamentales, pues en esos momentos el PAN vivía una de sus peores crisis, ya que los resultados electorales le llevaron a la derrota en 2012, sumando los casos de corrupción, el fracaso de la estrategia de seguridad de Felipe Calderón y los conflictos internos en el partido blanquiazul. Mientras el PRD atravesaba una fractura profunda con la separación de Andrés Manuel López Obrador en su interés de obtener el registro de Morena (Movimiento de Regeneración Nacional) como partido político.

Parte de la estrategia del gobierno federal encabezado por Peña Nieto fue la negociación del Pacto por México, expresando que debían lograr consensar una agenda en común que ayudara a avanzar en las necesidades apremiantes de la nación, en un ejercicio de responsabilidad y seriedad política.

Este acuerdo se plasmó en lo que se nombró el Pacto por México, un documento negociado durante los meses de la transición y finalmente suscrito por Peña Nieto y las dirigencias del PAN y el PRD en un publicitado evento, del que participaron importantes actores políticos, sociales y empresariales. En el Pacto se acordó un listado de reformas consideradas necesarias para el país como un calendario para su tratamiento, así como el compromiso de los partidos para brindar apoyo legislativo.

El pacto se delineó en cinco grandes acuerdos (1) la política social, (2) el empleo y el desarrollo económico, (3) la seguridad y la justicia, (4) la gobernabilidad

democrática y (5) la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. consultado <http://pactopormexico.org>

Pactos similares fueron asignados por anteriores gobiernos del PRI con diversos sectores sociales y los partidos, principalmente entre 1982-2000²³. Las negociaciones para lograr el Pacto por México, iniciaron antes de tomar posesión a la presidencia en el mes de octubre y se hizo público el 2 de diciembre de 2012 ante todos los gobernadores de los estados y líderes de los partidos. Enrique Peña Nieto logró firmar con las dos principales fuerzas de oposición y su partido, el cual incluye el compromiso de apoyar al Congreso en sus primeras acciones de gobierno y dar fin a la falta de acuerdos.

Sin duda el elemento fundamental para explicar el triunfo de Peña Nieto fueron las alianzas con los niveles de gobierno y con los distintos partidos políticos, así mismo el respaldo de diversos medios de comunicación, destacadamente Televisa, la empresa de mayor audiencia en México fue parte de la clave principal para posicionar al candidato presidencial, pues se construyó la imagen de Peña Nieto como político joven, con características distintas a la vieja escuela priísta.

Esta coalición priísta demostró la capacidad de manejo de los canales internos de comunicación, tratando de dar información positiva sobre el candidato presidencial Enrique Peña Nieto en diversos medios de comunicación. En demanda la Coalición Movimiento Progresista, formada por el partido (PRD, PT Y Movimiento Ciudadano) señalaban que hubo gran cobertura a favor del candidato presidencial priísta, Saúl López Noriega nos dice en su análisis que:

²³ El "Pacto de Solidaridad Económica" en 1987 y el "Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico" en 1988, bajo la presidencia de Miguel de la Madrid Hurtado. El "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo" en 1992 con Carlos Salinas de Gortari, y los "Compromisos para el Acuerdo Político Nacional" en enero de 1995 con Ernesto Zedillo Ponce de León. Estos acuerdos permitieron generar consenso entre las principales fuerzas políticas del país, no siempre partidistas, para implementar reformas políticas y económicas, muchas de las cuales implicaron reformar varios artículos de la Constitución.

Durante los años 2005 a 2012, EPÑ estableció acuerdos comerciales con diversos medios de comunicación que resultaron en una amplia cobertura positiva a favor de él. En la demanda se aseguró que este sesgo mediático se presentó en diversos productos como infomerciales, entrevistas, programas de revista, editoriales, reportajes, artículos de opinión, etcétera. Para demostrar esta enorme e inequitativa presencia en medios de EPÑ. (p.34)

Enrique Peña Nieto construyó una imagen privilegiada, por lo que inevitablemente esto ayudaría a posicionarse como el vencedor de los comicios.

Aquí la presentación de cifras que denotan la correlación de fuerzas resultante de dicho proceso, los resultados finales arrojaron un cambio de partido en el gobierno, después de doce años que el blanquiazul llegó a la presidencia, el PRI que gobernó 70 años México regreso el primero de diciembre del 2012, el PRI logró remontar desde el tercer lugar en el que quedo en el 2006, mientras que el PAN que ganó la elección en el 2006 se posiciono en el tercer lugar. El PRD mantuvo un porcentaje similar de votos al de las elecciones anteriores

2000	2006	2012
Vicente Fox PAN Votos 15,982, 637	Felipe Calderón PAN Votos 15,000,284	Enrique Peña Nieto PRI Votos 19,226,784
Francisco Labastida PRI Votos 13,579,718	Andrés Manuel López PRD Votos 14,756,350	Andrés Manuel López PRD Votos 15,896, 999
Cuauhtémoc Cárdenas PRD Votos 6,256,780	Roberto Madrazo PRI Votos 9,301, 441	Josefina Vázquez Mota PAN Votos 12,786,647
Total, de votantes 37,601,618	Total, de votantes 41,792,322	Total, de votantes 50,323,153

Hoy sabemos que el PRI llegó al poder, su triunfo fue inevitable, podríamos decir que el factor principal fue la capacidad de liderazgo que encabezaron los priístas, que fue retomada por la figura de los gobernadores, así como la fuente de financiamiento que se consolidó a través de los excedentes de petróleo mexicanos y de referentes del gobierno, estas características permitieron consolidar una planeación estratégica basada en cohesionar, para que esta condición se diera, necesariamente se tenían que hacer valer a través del manejo eficiente de la repartición de incentivos, de los canales de comunicación de la coalición con el exterior, el reclutamiento de la elite como parte de quienes podían acceder al interior del partido, las adaptaciones del partido con el electorado, el financiamiento y las alianzas con los distintos partidos de oposición. Sumaron las condiciones necesarias para armar una estrategia que funcionara y operara a nivel nacional para poder obtener el triunfo.

IV Conclusiones

El presente trabajo ha tenido como objetivo principal analizar las estrategias del PRI para la recuperación de la presidencia de la república en 2012.

Partimos de la idea de que el triunfo electoral priísta no fue casualidad, sino resultado de una estrategia desarrollada conscientemente por la coalición dominante para ganar las elecciones de 2012, pues tras sus dos derrotas consecutivas y los problemas latentes originados alrededor del PRI con la designación de sus candidatos presidenciales y líderes partidistas, el partido se vio en la necesidad de renovar sus estrategias frente a un entorno completamente nuevo, donde el reto era reflejar la fuerza de un partido renovado y en camino para constituirse en partido de oposición.

Podemos suponer después de lo investigado que, en sus años como gobernador, Enrique Peña Nieto con el apoyo de una batería de gobernadores echo andar una serie de estrategias de movilización para ganar elecciones. La principal estrategia que se puede atribuir fue mantener la cohesión interna dentro del partido a través de una forma clientelar de negociación a cambio de votos, de acuerdo con algunos estudiosos la operación clientelista estuvo basada de mano de los gobernadores quienes surgieron como la nueva coalición dominante dentro PRI.

Podríamos intuir que utilizaron de manera discrecional recursos públicos de petróleos mexicanos y de otras fuentes, logrando desviar miles de pesos, a través del aumento de los costos de obra pública, así como el incremento de proyectos sociales, donde el derrame de dinero se hizo constante para pagar clientelas, con la finalidad de mantener la disciplina partidista y cohesión dentro del priísmo, la operación de esta coalición dominante recayó esencialmente en los gobernadores quienes ejercieron y controlaron el poder e incentivos dentro de la coalición para la contienda electoral de 2012, así mismo la cohesión interna fue un componente principal para darle pasó al crecimiento y posicionamiento priístas, pues sabían que la victoria se obtiene sobre la base de la cohesión y que la unidad sería la clave para obtener candidaturas futuras.

Sin embargo, afirmar este hecho puede ser un tanto problemático, a pesar de que a lo largo de este trabajo se trató de encontrar evidencia contundente que refuerce esta investigación, la información en datos estadísticos ha sido poco transparente, algunos autores en sus estudios coinciden en el papel que jugaron los gobernadores como nueva elite dirigente y la forma discrecional del manejo del presupuesto por parte de los gobernadores como clave principal del retorno priísta. Sin embargo, es difícil saber con exactitud y a veces imposible los montos asignados para el manejo de las clientelas, ya que dicha información es manejada bajo estrictas reglas, o simplemente no hay documento alguno que evidencie dicho comportamiento.

Ahora bien, la evidencia a favor de este trabajo está apoyada de algunos estudios posteriores, así como algunas tablas de datos que evidencian el aumento de dinero en el sexenio de Felipe Calderón a través de petróleos mexicanos y como estos excedentes fueron repartidos a los gobernadores y diputados, quienes derramaron estos excedentes de acuerdo con los datos obtenidos por la Auditoría Superior de la Federación, así como aumento considerablemente los programas sociales y obra pública, este conjunto de hechos nos hacen suponer una capacidad de movilización para la campaña de 2012.

A mi juicio, la evidencia clave para este estudio, sería tener la información exacta que nos permita saber cuánto de ese ingreso extra está dirigido al uso clientelar para la obtención de votos, dado que se trata de una forma de operación ilegal contar con evidencia puede parecer un tanto imposible y escasa, por la simple razón de que no lleva un registro público.

Este trabajo se ha concentrado en la estrategia entendida como una gestión de la cohesión interna del partido, pero esto no quiere decir que no haya habido otros factores que permitieran el retorno priísta, tanto que responder la pregunta central de este trabajo, en qué consistió la estrategia del PRI para retornar al poder presidencial en 2012, no puede ser exclusivamente al uso clientelar de los gobernadores, ya que se combinaron ciertas características para obtener un candidato presidencial privilegiado, que va desde la capacidad de cohesión dentro

de la coalición dominante, hasta el rol que jugaron los canales de comunicación, como las empresas televisivas y redes sociales para promocionar la figura de Enrique Peña Nieto como un candidato joven, renovado, con la capacidad de conciliar intereses con las distintas fuerzas partidistas para lograr un gobierno de consenso, así como las alianzas con distintas fuerzas partidarias y la adaptación a un ambiente competitivo, así mismo la evaluación de los ciudadanos sobre la administración del Partido Acción Nacional planteaba un escenario complicado para obtener un consecutivo tercer periodo presidencial, pues aún seguían los estragos de la guerra contra el narcotráfico, la ineficacia y apretada agenda presidencial que no se llevó a cabo en los sexenios panistas.

Este conjunto de circunstancias sin duda construyó la imagen vencedora para las elecciones presidenciales de 2012.

Ahora bien, calificar de exitosa esta estrategia en 2012, no significa que se tratará de un éxito permanente, pues hoy sabemos que el PRI ha ganado las elecciones de 2012, pero no pudo mantenerse, quizá podríamos hablar de una estrategia cortoplacista, solo sirvió para llegar al poder, mas no para conservarlo.

Quizá, el futuro priísta dependerá del camino de la reconciliación y cohesión con su coalición dominante, así como la erradicación de los niveles de corrupción dentro de su coalición, hoy en día sabemos los escándalos de corrupción suscitados dentro del sexenio priístas por parte de los gobernadores, pero el estudio de esto último sería el tema de otro trabajo.

Bibliografía

(s.f.).

(s.f.).

Alemán, R. (4 de julio de 2006). PRI, la caída. *El universal*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/columnas/58964.html>

Aristegui, C. (15 de julio de 2012). *Aristegui Noticias*. Obtenido de <https://aristeginoticias.com/1506/post-elecciones/pena-nieto-se-reunio-en-lo-oscurito-con-16-gobernadores-del-pri/>

Aristegui, C. (06 de Diciembre de 2017). *Aristegui Noticias*. (R. AN, Editor, & C. Aristegui, Productor) Obtenido de <https://aristeginoticias.com/0612/mexico/academicos-detallan-compra-del-voto-en-mexico-tarjetas-soriana-incidieron-en-eleccion-de-2012/>

Aziz Nassif, A. (8 de Marzo de 2005). El PRI en el trapecio. *EL Universal*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/editoriales/27155.html>

Becerra, R., Salazar, P., & Woldenberg, J. (2001). *La mecánica del cambio político en México*. México: Ediciones cal y arena.

Cantú, J. (30 de Septiembre de 2018). Tres sexenios de dilapidar el dinero público. *Proceso*. Obtenido de <https://www.proceso.com.mx/552930/tres-sexenios-de-dilapidar-el-dinero-publico>

Carpizo, J. (1991). "Algunas reflexiones sobre los cambios en el presidencialismo mexicano (1979-1990)". *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*(70), 191.

Casar, M. A., & Ugalde, L. C. (2018). *Dinero bajo la mesa. Financiamiento y gasto ilegal de campañas políticas en México*. Ciudad de México, México: Integralia Consultores.

Cazarín Martínez, A., Arzuaga Magnoni, J., & Medina Torres, L. E. (2013). El Partido Revolucionario Institucional, resultados electorales 2012, fragilidad,. En M. Bravo Ahuja, *Partidos y Elecciones en la Disputa Nacional*. Sociedad Mexicana de Estudios Electorales, A.C.

Cosío Villegas, D. (1995). *El sistema político mexicano*. México: Grupo Editorial Planeta.

Durán, J. (2001). *"Estrategias de comunicación política"*. Ecuador: editorial.

Garduño, R., & Méndez, E. (22 de Febrero de 2012). El de Calderón, un sexenio de corrupción e ineficiencia: oposición. *La Jornada*. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2012/02/22/politica/013n1pol>

- Garduño, R., & Méndez, E. (27 de Febrero de 2014). Presidencia gastó de más en el sexenio de Felipe Calderón: ASF. *La Jornada*, pág. 15. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2014/02/27/politica/015n1pol>
- González, E. C. (2008). *En torno a los modelos electorales*. Méxio: Porrúa.
- Gutiérrez, R. (11 de Septiembre de 2011). *Los costos ex post de la reforma energética: una evaluación anticipada del sexenio de Felipe Calderón*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/413/41322447011.pdf>
- Gutiérrez, R. (2014). Reformas estructurales de México en el sexenio de Felipe Claderón: La Energética. *ECONOMÍAunam*, 11(32). Obtenido de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/47059>
- Harmel, R., & Janda, K. (6 de Julio de 1994). Objetivos de una teoria integrada de partido y cambio politico. *Revista de Teoría Política*, 259-268.
- Hernández Rodríguez, R. (2009). Los gobernadores y el federalismo. La descentralizacion del poder. En I. Bizberg, & L. Meyer, *Una historia contemporánea de México: Las instituciones* (pág. 520). México: Océano.
- Hernández, J. L. (2013). El regreso del PRI: ¿ante qué debemos estar preprados?Análisis plural. (ITESO, Ed.) *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente*. Recuperado el https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/696/AP%202012-2%20SEM%208_regreso%20del%20pri.pdf?sequence=2
- Hernández, R. (1998). EL partido Revolucionario Institucional. 71- 94.
- Langston, J. (2010). El dinosaurio que no murió: el PRI de México. En E. Servín, *Del nacionalismo al neoliberalismo, 1940-1994*. México: Fondo de Cultura Economica.
- López Dominguez, P. M., Martínez González, P., & León Almanza, R. (2014). El PRI: consolidación, pérdida y regreso al poder presidencial. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación*, 223-248.
- López Noriega, S. (2014). *Elección presidencial de 2012, análisis de su impugnación*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México.
- Mayer, L. (Enero-Marzo de 2015). Felipe Calderón o el infortunio de una trancisión. *Scielo*, 16-44. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/fi/v55n1/0185-013X-fi-55-01-00016.pdf>
- Mirón-Lince, R. M. (2012). Recomposiciones: el PRI de la primera década del milenio.
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Militar de Nueva Granada*, XVII (2), 23-44.

- Myers Gallardo, A. (2012). *Derrotas electorales y estrategias de competencia partidista. El caso del PRI en México (2012)*. Universidad de Salamanca: Ratio Legis. Obtenido de https://www.academia.edu/4089908/Derrotas_Electorales_y_estrategias_de_competencia_partidista_El_caso_del_PRI_en_M%C3%A9xico_2012_
- Navarrete Vela, J. P. (25 de Mayo de 2013). El liderazgo político en la elección presidencial 2012. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 6(11), 45-85. Obtenido de <file:///D:/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoPoliticoEnLaEleccionPresidencial2012-4703146.pdf>
- Olmeda, Juan C; Armesto, María Alejandra;. (2013). México: El regreso del PRI a la presidencia. *Revista de Ciencia Política*, 33(1), 247-267. Obtenido de Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32427002012>
- Ortega Ortíz, Y. R., & Somuano Ventura, M. F. (Enero-Marzo de 2005). El periodo presidencial de Felipe Calderón Hinojosa. *Scielo*, 55(1). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2015000100005
- Pacheco Méndez, G. (2009). El pri: relación interna de fuerzas y conflicto en la víspera del proceso electoral de 2006. (A. Centro de Investigación y Docencia Económicas, Ed.) *Política y Gobierno*, XVI(1), 157-190. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60327296005>
- Pacheco Méndez, G. (Mayo-Agosto de 2011). Los gobernadores priístas y la federación del PRI. Cambios en el CPN, 1996-2007. *Cielo*, 24(66). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200009
- Panebianco, A. (1995). *Modelos de partido*. Madrid: Alianza Universidad.
- Pérez, A. (2009). *Donativos de Pemex benefician a gobiernos del PAN*. Obtenido de [contralinea.com.mx: ww.contralinea.com.mx/archivo- revista/index.php/2009/02/15/donativos-de-pemex-benefician-a-gobiernos-del-pan/](http://contralinea.com.mx:ww.contralinea.com.mx/archivo- revista/index.php/2009/02/15/donativos-de-pemex-benefician-a-gobiernos-del-pan/)
- PRI: Truenan Gordillo y Madrazo. (30 de Agosto de 2005). *Proceso*. Obtenido de ww.proceso.com.mx/228921/pri-truenan-gordillo-y-madrazo
- Resendiz, F. (17 de Febrero de 2011). Apuntalan ex gobernadores estrategia del PRI para 2012. *El Universal*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [rchivo.eluniversal.com.mx/graficos/online-2012/redpolitica/ruta-electoral/apuntalan-ex-gobernadores-estrategia-del-pri-para-2012/index.html](http://archivo.eluniversal.com.mx/graficos/online-2012/redpolitica/ruta-electoral/apuntalan-ex-gobernadores-estrategia-del-pri-para-2012/index.html)
- Reyes García, L. (Septiembre-Octubre de 2005). La coalición dominante del Partido Revolucionario Institucional: auge, crisis y recomposición. (133), 60-73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513308>
- Sartori, G. (1987). *Partidos y sistemas de partidos*. Madrid: Alianza.

Schröder, P. (2004). *Estrategias Políticas*. México: Fundación Friedrich Naumann.

Ugalde, L. (2015). ¿Por qué más democracia significa más corrupción? *Nexos*. Obtenido de <http://www.nexos.com.mx/?p=24049>

Valadés, D. (2008). La parlamentarización de los sistemas presidenciales. *Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, 255. Obtenido de <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>

Villamil, J. (12 de Agosto de 2014). Corromper al Poder Legislativo. *Proceso*. Obtenido de <https://www.proceso.com.mx/379438/corromper-al-poder-legislativo>