

# 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.

## **Crisis interna del Partido Acción Nacional. El liderazgo de Gustavo Madero.**

Trabajo recepcional para obtener el título de licenciada en Ciencia Política y  
Administración Urbana.

Presenta:

Lourdes Roxana Fernández Albarrán.

Director de Trabajo Recepcional:

Dr. Víctor Hugo Martínez González.

Ciudad de México, agosto de 2016.

## SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

### RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

#### DERECHOS RESERVADOS<sup>©</sup>

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.

## *Dedicatorias y agradecimientos.*

Quiero dedicar este trabajo principalmente a mis padres, quienes siempre creyeron en mí y jamás dejaron que declinara en mis estudios universitarios, agradecerles infinitamente y con mucho amor por haber luchado constantemente para sacarme adelante, por haber estado conmigo en los momentos difíciles de la carrera, por entenderme y procurarme, por depositar su confianza en mí haciendo innumerables sacrificios para que pudiera concluir mi aprendizaje, pero sobre todo por ser los mejores siempre.

Dedicar también lo que con mucho esfuerzo y trabajo he logrado construir, a quienes han formado parte de mi vida y que en cada momento de ella me brindaron apoyo, fuerza, cariño y sobre todo mucha comprensión (familiares, amigos, conocidos y profesores), pues gracias a las situaciones vividas con cada uno de ellos pude forjar mi pensamiento y actuar, lo que me permitió tomar la decisión de seguir adelante hasta lograr uno de mis más anhelados sueños, ser una profesionista.

Dedicar de manera especial esta investigación a mi director de Trabajo recepcional, el Dr. en Ciencia Política, Víctor Hugo Martínez González, agradeciéndole por su enorme paciencia, profesionalismo y compromiso con la elaboración del mismo, pues gracias a su labor, supervisión y orientación se dio como resultado este trabajo.

Agradecer también (con mucho respeto para quienes no son partidarios de esta idea), a ese ser superior que jamás me ha abandonado, que alimenta mi espíritu y me da fuerza para no detenerme hasta lograr lo que deseo, pues sabemos quienes creemos en él, que sus planes y tiempos son perfectos.

Finalmente, quiero agradecer inmensamente a mi casa de estudio, mi querida Universidad Autónoma de la Ciudad de México, que me permitió ser parte de ella y formarme en sus aulas, cuando hoy en día sólo pocos dan oportunidad para que los jóvenes puedan superarse.

Gracias UACM por todo el apoyo, pues sin él no hubiera sido posible esto.

## Índice.

Introducción general	5
Capítulo I. Marco Teórico	17
Introducción	18
1.1- Partido político	21
1.2- Organización	24
1.3- El poder	25
1.4- Institucionalización	28
1.5- Crisis organizativa	32
1.6- Des- institucionalización	34
1.7- Medio ambiente, adaptación y dominación	35
1.8- Modelo de evolución organizativa	38
Conclusiones	42
Capítulo II. Origen y evolución del Partido Acción Nacional	45
Introducción	46
2.1- Crisis del Partido Acción Nacional	49
2.2- Historia del Partido Acción Nacional	51
2.3- Etapas de crisis	56
2.4- Crisis de 2000-2006. Relación partido-Gobierno de Fox	72
2.5- Relación PAN- Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012)	81
Conclusiones	84

Capítulo III. Dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. 2010-2015	86
Introducción	87
3.1- La dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. Liderazgo 2010-2015	89
3.2- Datos biográficos de Gustavo Madero Muñoz	90
3.3- Conflictos internos del PAN durante la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz (2010-2015)	91
3.4- Relación de Gustavo Madero con el gobierno de Enrique Peña Nieto	101
3.5- Segundo periodo de dirigencia de Gustavo Madero (2014-2015)	105
Conclusiones	113
Capítulo IV. Una explicación a la crisis del PAN	115
Introducción	116
4.1- Primera hipótesis: “Proceso evolutivo del PAN”	121
4.2- Segunda hipótesis: “Crisis por el poder político”	144
4.3- Magnitud y estragos de la crisis del PAN	160
Conclusiones	167
Conclusiones generales	170
Bibliografía	175

## **Introducción General.**

En un contexto político desgastado por la ineficiencia de los partidos políticos, el carácter fraudulento de elecciones federales, estatales y municipales, los resultados negativos de nuestros gobiernos, la corrupción política, la pérdida de credibilidad en las instituciones, aunado a la indiferencia de la sociedad que pareciera estar viviendo un hartazgo político, podemos inferir que las instituciones encargadas de representar los intereses de la sociedad, es decir, los partidos políticos, podrían atravesar por crisis que ponen en riesgo su estabilidad interna y por ende, es necesario analizar las situaciones de crisis vividas hoy día por estos entes y encontrar un por qué, saber si se deben a malas administraciones, fuga de poder e incluso a un cambio de identidad del partido mismo, pues cuántas veces hemos escuchado decir que las crisis que viven los partidos políticos se deben a que prometen cosas a los electores y no las cumplen, a que tienen la necesidad de comprar votos porque ya no se cree en ellos, a que sólo quieren tener poder para alcanzar un beneficio económico mayor e infinidad de argumentos sin fundamento. Si bien en cierta parte esto es real, también lo es que existen otros factores lejanos a la suposición de la sociedad, de los medios de comunicación y de los contrincantes electorales. Estos factores afectan a tal grado la estructura de cada partido político que tienden a debilitarlo y llevarlo a entrar en situaciones de crisis que pudieran llevar al partido político a la inestabilidad.

Es por ello que el tema de la presente investigación es “Crisis interna del Partido Acción Nacional. Liderazgo de Gustavo Madero”. La elección de este tema se debe a la presencia de fuertes conflictos en el interior del partido que hacen suponer una falla en la organización, pues el hecho es que en los últimos años y a raíz de la pérdida de las elecciones presidenciales de 2012, han podido percibirse en mayor cantidad los conflictos internos del partido. Sin embargo, esta pérdida electoral no es el factor que determina la

crisis del PAN. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es conocer los factores que la propician.

Se ha elegido estudiar al Partido Acción Nacional porque al ser considerado por algunos especialistas como el primer partido que alcanzó una institucionalización fuerte, pareciera que la ha perdido o es inestable hoy en día, y es por ello necesario entender por qué en 2015 presenta signos de crisis cuando en sus orígenes contaba con una fuerte estabilidad interna y externa.

Si bien el PAN fue creado como partido de oposición ante las políticas implementadas por el gobierno de Lázaro Cárdenas (que al parecer del partido eran demasiado radicales y socialistas por lo que termina desarrollándose como un partido de cuadros que buscó conformarse por un grupo selecto de integrantes, en su mayoría de académicos, abogados, empresarios y estudiantes de corte católico), pareciera ahora que con los cambios presentados en el partido se ha perdido el precepto de sus principales fundadores, su conformación militante y la línea de pensamiento y de acción con la cual fue creado.

Lo que nos es de interés del estudio del Partido Acción Nacional es, precisamente, saber por qué está atravesando por una crisis y por ello se ha determinado estudiar un periodo de tiempo (2010-2015), pues es cuando los conflictos del partido parecieran salirse del control interno. Es decir, conocer si lo que propició ésta fue la dirigencia de su ex presidente de partido Gustavo Madero Muñoz quien lo lideró durante este periodo, o si se debe a una falla organizativa propiciada por factores externos e internos.

En otras palabras, para esta investigación también es importante conocer si el ex dirigente nacional del PAN es o no un factor principal de la inestabilidad que está presentando el partido en sus estructuras internas, puesto que desde su llegada a la

dirección del mismo han podido percibirse en mayor cantidad los conflictos entre las fracciones que lo conforman por desacuerdos ante la toma de decisiones.

Otros factores internos existentes con anterioridad a la dirigencia de Madero y que bien podrían determinar también la crisis del PAN, son: la existencia de una falla organizativa; una debilidad estructural e institucional; la concentración de poder en la dirigencia o en ciertos actores del partido; y finalmente, la violación de la normatividad del partido. Estos otros factores internos se distinguen del factor de la dirigencia de Madero por antecederla, es decir, por ser factores cuya existencia es previa.

De igual manera, nos interesa saber si la crisis del PAN es propiciada por factores externos, tales como: la lucha por el poder; el éxito electoral; la relación de cooperación con el PRI; la pérdida de las elecciones presidenciales de 2012; la llegada de nuevos actores ajenos al partido y los cambios (evolutivos) presentados por el ambiente. Factores que podrían estar llevando al partido a transformarse y redefinir sus objetivos.

Es necesario mencionar que el PAN en principio contaba con una estabilidad que lo caracterizaba como el principal partido de oposición en el país, pero que con el transcurso del tiempo fue modificando su visión por el avance y éxito por medio de la vía electoral, lo cual al parecer pone en desequilibrio la estabilidad con la que contaba en sus inicios. Sin embargo, este planteamiento no es de extrañarse puesto que los partidos políticos tienden a evolucionar y modificar sus líneas de acción ante los retos que el ambiente les presenta.

La problemática vivida hoy en día en el Partido Acción Nacional puede percibirse en los medios de comunicación, pues las constantes confrontaciones que se han dado entre sus integrantes denotan la presencia de una fuerte crisis institucional que pareciera ser derivada en todo caso de los estragos de ser gobierno de 2000-2012 y de la pérdida de las elecciones presidenciales de ese mismo año. No obstante, estos no son los

factores que detonan la crisis de Acción Nacional, sino que existen otros antecedentes que determinan esta crisis y que serán mencionados en la presente investigación.

Las preguntas de investigación que dirigen este trabajo son: *¿Qué factores determinan la crisis del Partido Acción Nacional? Y ¿De qué magnitud es la crisis y los estragos que aqueja al PAN?* Como hemos visto, se han mencionado algunos factores, pero el trabajo de esta investigación es determinar cuál o cuáles son los que dan paso al desarrollo de crisis en el partido.

Ahora bien, Acción Nacional y su crisis han sido objeto de diversas especulaciones por parte de los medios de comunicación. Sin embargo, para algunos autores especialistas en el estudio del Partido Acción Nacional, esta crisis radica de manera general en: la lucha de las fracciones por el poder; la pérdida del gobierno federal debido a las fallidas elecciones presidenciales de 2012; por una falla organizativa relacionada con sus dirigencias; por la llegada de nuevos integrantes al PAN; por la pérdida de institucionalización en los años noventa; entre otros...

Para Soledad Loaeza, Profesora Investigadora de El Colegio de México, la crisis que presenta Acción Nacional se debe, en cierta parte, a que al llegar a la Presidencia de la República y obtener el poder político el partido no supo como manejar la responsabilidad que esto le implicaba, “la derrota reanimó las tensiones en el interior del partido y reavivó la fractura entre foxistas y antifoxistas”<sup>1</sup>. Sin embargo, la principal causa de la crisis que está atravesando el PAN, “es resultado de esta fractura que se da en 1998, cuando Vicente Fox Quesada, trasgrede las normas del partido al irrumpir como candidato presidencial hacia los comicios de 2000. Esta irrupción generó en el partido una división, puesto que una corriente fuerte dentro del mismo vio con mucha desconfianza la llegada de estos nuevos actores que estaban dispuestos a actuar por encima de las

---

<sup>1</sup> Loaeza, Soledad (2010). *Acción Nacional. El apetito y las responsabilidades del triunfo*. México. Ed. El Colegio de México. P. 308.

reglas del partido. Estos integrantes generaron gran conflicto debido a que el PAN es un partido muy institucionalizado, que se rige de manera disciplinada y de acuerdo con la normatividad del mismo. La fractura no se resolvió en el gobierno de Vicente Fox, sino que al contrario, se profundiza de manera fuerte entre Felipe Calderón, líder parlamentario de los diputados en ese entonces, y el presidente panista. Denotando que esta fractura ya tiene tiempo y no se ha resuelto; por lo tanto el resultado de ésta es una crisis al interior del partido”.<sup>2</sup>

De acuerdo a Francisco Reveles, Doctor en Ciencia Política y Profesor Investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México, el PAN presentó diversas etapas de crisis durante su evolución que no pusieron en riesgo su estabilidad. Sin embargo, una vez alcanzada la institucionalización en 1988, la fracción pragmática que lideraba al partido comenzó a dividirse en dos: una pragmática moderada y otra extremista. La fracción extremista tomó el control del partido en los años ochenta y su línea de acción generó triunfos. No obstante, fue desplazada a la muerte de Manuel J. Clouthier en 1989, principal integrante de esta fracción. La fracción moderada asumió de nueva cuenta la dirección del partido y ocupó importantes puestos de poder, pero bajo su dirección se dieron diversas derrotas electorales en 1994 y 1997. Es por ello, que surge una fuerte confrontación entre ambas fracciones por la dirección del partido y la postulación de candidatos hacia los comicios de 2000, de manera que traería estragos futuros, pues se pone en predicamento la institucionalización del partido. Una vez ganadas las elecciones de 2000 con Vicente Fox, comienza a ponerse en duda la institucionalización de Acción Nacional y por ende comienza su crisis. Esto, debido al fuerte divisionismo que se presenta en su dirigencia; por su falta de homogeneidad estructural; por una inadecuada relación con el gobierno y por las dificultades que se le presentarían en la arena electoral. Sin embargo, el no reconocimiento de las normas estatutarias por la mayoría de los

---

<sup>2</sup> Soledad Loaeza. “La crisis interna del Partido Acción Nacional” en You Tube. Publicado el 29/01/2014. Producción Colmex Digital. Ver en <https://youtu.be/LwjtjwjGzm0>

miembros para solucionar sus conflictos (caso de Fox), gestan la crisis que en la actualidad vive el PAN. Además Reveles atribuye que después de las elecciones de 2000 el partido asume una posición sustancialmente diferente a la que había sostenido la mayor parte de su historia: ser partido en el gobierno.<sup>3</sup> Nos dice también, que antes de las elecciones presidenciales de 2012, la crisis del PAN se debe en gran parte a las deficientes dirigencias que atravesó el partido y a la llegada del partido al poder con una carente cohesión entre sus corrientes. Después de perder las elecciones presidenciales de 2012, Reveles argumenta que esa falla se da por factores externos como: la crisis económica que atraviesa el país y la lucha contra el narcotráfico, es decir, el PAN entra en crisis por la pérdida del poder; el desgaste de los gobiernos panistas y la selección de candidatos presidenciales, así como la minimizada oferta política del partido.

Para Tania Hernández Vicencio, Profesora Investigadora de la Dirección de Estudios Históricos del INAH, las crisis vividas por Acción Nacional a lo largo de su historia se deben en su mayoría a la disputa por el control del partido, pero la crisis actual se acrecienta una vez en el gobierno. Sin embargo, esta crisis se gesta con mayor fuerza en 2006, cuando la lucha de las fracciones del PAN se vuelve una gran disputa debido a la elección de candidatos presidenciales para ese mismo año. No obstante, para la autora otros factores que inciden en esta crisis son: a) el afianzamiento de la ultraderecha, que a decir de ella, está conformada por un grupo que opera de manera excluyente en la búsqueda del poder dentro y fuera del PAN y que a su vez se conforma por gobernadores, funcionarios y representantes populares a lo largo y ancho del territorio nacional; b) por la división interna latente que está presentando y que es posiblemente el resultado por la lucha del poder al interior del PAN, porque una vez ganada la presidencia de nueva cuenta con Felipe Calderón, la relación tradicional entre partido y gobierno no

---

<sup>3</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. Pp. 200-203. Para la elaboración de esta idea general fueron utilizados y consultados algunos de sus artículos, tales como: (2011) "El PAN y sus alianzas en el 2010" y "La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes". Las citas completas de estos artículos podrán consultarse al final en el apartado bibliográfico.

fue transformada radicalmente, pues Acción Nacional quedó supeditado a las necesidades del gobierno, lo que en la práctica representó un proceso de cambio bajo una lógica ajena a sus necesidades más apremiantes y de más largo alcance como institución política; c) por la falta de un proyecto de desarrollo institucional y d) finalmente, que al ascender el grupo de ultraconservadores a los principales espacios de poder y de gobierno le imprimieron al PAN los rasgos de una institución cargada a la derecha radical que lejos de aportar a la construcción de acuerdos plurales en el marco de la transición, sumieron al partido en una fuerte crisis de identidad.<sup>4</sup>

Para Víctor Manuel Reynoso, Profesor Investigador de la Universidad de las Américas, el Partido Acción Nacional ha presentado diversas etapas de escisión que no pueden ser consideradas como etapas de crisis, pero que en su definición más elemental, cumplen la función de nombrar así a los conflictos que se presentan en las tres etapas de escisiones mencionadas por el autor. Estas escisiones no fueron perjudiciales para el partido, sino que al contrario, lo ayudaron a lograr avances en materia electoral. Lo que sí se relaciona de la teoría de este autor con las hipótesis manejadas en esta investigación acerca del conflicto atravesado por el PAN, es la relación del partido con el gobierno priísta, que a decir de él, se convierte en una relación de cooperación y que a su vez con el avance electoral del partido, esta relación se vuelve compleja, pues ya no sólo el PAN es partícipe del gobierno federal, sino que también el PRD, dándose así reformas pactadas y ya no otorgadas. Es decir, podríamos suponer que el PAN deja de ser

---

<sup>4</sup> Estos argumentos fueron amados a partir de los textos escritos por la autora, tales como su libro y ensayos, por ello se hace énfasis desde el principio a que es idea de ella. Lo que se buscó al hacer esta recopilación de ideas fue obtener una percepción general de lo que para Tania Hernández Vicencio provoca la crisis del PAN. Las obras de la autora en cuanto al tema son: (2009) *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional, 1939-2000.*; ensayos y artículos como: (2003) "Avances y retos del Partido Acción Nacional"; (2005) "Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional" y (2005) "La renovación de la dirigencia panista y el afianzamiento de la ultraderecha". La referencia completa del libro y de los artículos, puede ser consultada al final de la investigación en el apartado bibliográfico.

oposición y pasa a una etapa de subordinación y colaboración que a su vez le generaron grandes triunfos y avances electorales.<sup>5</sup>

Como hemos visto, acerca de la crisis que atraviesa el Partido Acción Nacional podemos encontrar diversas hipótesis elaboradas por distintos autores especialistas en el tema. Nuestros expertos tienen perspectivas diferentes de las dimensiones de Acción Nacional. Sin embargo, sus argumentos concuerdan sobre que la crisis del PAN se debe en gran medida a la lucha de las fracciones internas del partido por el poder, a la relación de cooperación del PAN con el PRI y a la trasgresión de las normas institucionales por sus militantes, pero sobre todo por el ex presidente panista Vicente Fox. Además de lo que implicó que el PAN alcanzara el poder político, es decir, el gobierno federal, y lo perdiera. Más adelante, se desarrollarán nuestras hipótesis y podrán analizarse con base en las que nuestros especialistas mencionan, pues es objetivo de la investigación, conocer el por qué de la crisis de Acción Nacional.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo consta de un diseño de investigación por medio de un estudio de caso con lógica explicativa causal, mediante la que se propone la relación de incidencia de variables explicativas sobre variables dependientes, con un nivel temporal en donde percibiremos a un PAN de 2000-2015 (periodo analítico) y a un PAN de 1939-2000 (periodo de antecedente contextual), y que cuenta también con un nivel espacial (el PAN a nivel Nacional: Comité Ejecutivo Nacional). Las herramientas utilizadas fueron: 1) fuentes primarias: periódicos, revistas y textos oficiales del Partido Acción Nacional; 2) fuentes secundarias: literatura teórica especializada en partidos (estado del Arte del tema), estudios académicos (tesis, libros y ensayos acerca del PAN).

---

<sup>5</sup> De igual manera la idea fue retomada de manera general a partir del libro de Reynoso, Víctor (2007). *Rupturas en el vértice. El Partido Acción Nacional a través de sus escisiones históricas*. México. Ed. Educación y Cultura (CEPCOM).

La investigación se compondrá de cuatro capítulos que se desglosarán de la siguiente manera.

El primero es nuestro capítulo teórico denominado “Marco teórico” en donde encontraremos el conjunto de ideas y procedimientos que nos permitan comprender la composición de un partido político, sus estructuras y procesos institucionales. La importancia de este capítulo radica en la necesidad teórica para explicar más adelante el cómo, cuándo y por qué de un fenómeno, dotando de importancia la investigación, pues éste será el eje que aportará el conocimiento específico de lo que denota el estudio de los partidos políticos, su composición y sus respectivas características, lo que nos será de utilidad para comprender las dimensiones o etapas que presenta una organización como lo es el Partido Acción Nacional. La teoría utilizada será la de Angelo Panebianco<sup>6</sup> y su obra *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*. Dentro de este capítulo se encontrarán ocho apartados que son los siguientes y en los que se desarrollarán conceptos como: 1) partido político; 2) organización; 3) poder; 4) institucionalización; 5) crisis organizativa; 6) des-institucionalización; 7) medio ambiente y 8) finalmente, encontraremos una alternativa al estudio y comprensión de los partidos políticos denominada “modelo de evolución organizativa” implementado por Panebianco, así como las respectivas conclusiones del capítulo.

El segundo es nuestro capítulo descriptivo denominado “Origen y evolución del Partido Acción Nacional”. La aportación de este capítulo para la investigación es principalmente conocer cómo durante el transcurso y evolución del PAN se dieron diversas etapas de crisis, tales como: 1949-1962, 1972-1977, 1984-1988 y 1988-1994, comprendiendo así que la actual crisis del PAN no es la primera ni mucho menos la única.

---

<sup>6</sup> Angelo Panebianco, es un prestigioso politólogo italiano, quien busca comprender por medio de la investigación la composición de los partidos políticos, es decir, identificar las causas principales que expliquen o den respuesta a la política de los partidos, por medio de teorías que se enfocan a la dimensión del poder en las organizaciones y denoten el funcionamiento y las actividades organizativas en términos de alianzas y conflictos por el poder entre los integrantes de las mismas. Para saber más acerca del autor y su teoría consultar su obra Panebianco, Angelo (1990). *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*. Madrid, Alianza Editorial. (parte introductoria).

Sin embargo, servirá para identificar si ésta es más severa, o contrario a lo que se piensa, es similar a las anteriores e incluso menos fuerte. Además de abordar la relación que el partido ha tenido desde su origen con otros actores políticos, cómo se va transformando y las ventajas y desventajas de esas relaciones. En este capítulo encontraremos cinco apartados: 1) la crisis del Partido Acción Nacional; 2) la historia del PAN; 3) principales etapas de crisis; 4) la crisis de 2000-2006. Relación partido- Gobierno de Fox; 5) relación PAN-Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) y finalmente, sus respectivas conclusiones.

El tercer capítulo denominado “Dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. 2010-2015”, de igual manera es descriptivo; la diferencia radica en que en él se estudiará la ex dirigencia del PAN y los conflictos que se presentan durante este periodo de tiempo, lo que servirá para darnos cuenta del incremento de crisis institucional que presenta el partido y así en nuestra explicación final contrastar la magnitud que ha alcanzado con las anteriores, pero sobre en el anterior periodo de dirigencia del partido. Lo importante de este capítulo es que es la base fundamental de la investigación, ya que es el periodo que se ha delimitado para estudiar. Este capítulo constará de cinco apartados que serán: 1) dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. Liderazgo 2010-2015; 2) datos biográficos de Gustavo Madero Muñoz; 3) conflictos internos del PAN durante la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz (2010-2015); 4) relación de Gustavo Madero Muñoz con el gobierno de Enrique Peña Nieto; 5) segundo periodo de dirigencia de Gustavo Madero Muñoz (2014-2015) y por último sus respectivas conclusiones.

El cuarto capítulo se denomina “Explicación a la crisis del PAN”. Este capítulo es explicativo, pues una vez vistos los anteriores podremos inferir lo que pasa en el PAN de acuerdo a nuestros factores explicativos, es decir, al desarrollo de nuestras hipótesis y la respuesta a nuestras preguntas de investigación. En este capítulo explicaremos básicamente el por qué de la crisis del PAN y contará con tres apartados que serán: 1) Primera hipótesis: “Proceso evolutivo del PAN”: a) institucionalización del PAN (1939-1980), b) crisis organizativa (1980-2006) y c) posible des-institucionalización (2006-2015); 2) Segunda hipótesis: lucha por el poder interno: “Crisis por el poder político”: a) sin acceso al poder, b) accedendo al poder y obteniéndolo y c) pérdida y preservación del poder y por último 3) Magnitud y estragos de la crisis del PAN así como las respectivas conclusiones del capítulo.

Una vez explicado lo que cada capítulo contendrá y la importancia de presentarlos en la investigación, podemos decir que son necesarios para resolver nuestras hipótesis, decimos “nuestras”, porque esta investigación propone dos : a) *la primera denominada “Proceso evolutivo del PAN”, la cual propone que los partidos políticos presentan un proceso histórico que determina su evolución y las etapas que presentan las organizaciones que ya tienen tiempo en la escena electoral, pues son precisamente las que determinan su estabilidad y b) “Crisis por el poder político” denotando que Partido Acción Nacional atraviesa una etapa de crisis derivada de la obtención del poder político, es decir del acceso a éste, la responsabilidad que le implicó poseerlo y finalmente perderlo tratando de preservar el poco que le queda;* en esta segunda hipótesis se desarrollará enfáticamente el liderazgo de Gustavo Madero Muñoz, pues es en donde pueden percibirse situaciones crecientes de conflictos, lo que propicia que se piense que la dirigencia maderista sea causante o detonante de esta crisis.

Lo importante de esta hipótesis es precisamente el descubrir si el poder que benefició a la dirigencia maderista es causante de la crisis presentada en Acción Nacional o es simplemente una secuela de ella.

Es decir, la hipótesis general de la investigación es que *la crisis que presenta Acción Nacional se debe a dos factores explicativos como los son: 1) la evolución del partido y 2) el acceso y la lucha por el poder*. Es por ello que en nuestro último capítulo (explicativo) estos dos factores serán manejados como hipótesis para diferenciar a la una de la otra y poder entender el por qué se llega a esta afirmación.

Finalmente, la importancia de esta investigación radica en que busca ser un aliciente al estudio de las crisis presentadas por los partidos políticos desde una perspectiva organizativa y que hasta cierto punto pueda aportar conocimiento suficiente en este campo, para que el lector comprenda que las crisis de los partidos políticos son determinadas por diversos factores que ponen en riesgo la estabilidad con la cuenta una organización.

# Capítulo I.

Marco teórico.

## **Introducción.**

En la actualidad la escena electoral es cada vez más intensa e incluso con mayor importancia entre los principales actores políticos y sus partidos, es recurrente que se presenten conflictos dentro de estos entes de interés público. Sin embargo, estas fallas son propias de los mismos debido a la complejidad en que se desarrollan sus estructuras. Sus fallas pueden incluso generar un mal funcionamiento y por ende derivar en una fuerte crisis institucional para finalmente determinar su existencia o desaparición de la arena electoral.

Es por ello necesario entender la composición y principales características de los partidos políticos de una manera organizativa, pues aunque es algo difícil comprenderlos desde un punto de vista social o un mero análisis racional, lo es aún más poder analizarlos desde una perspectiva organizacional. No obstante, este análisis ofrece la ventaja de arrojar definiciones precisas y más acertadas acerca de lo que son, su funcionamiento, su composición y lo que los caracteriza.

En este capítulo se definirá lo que son los partidos políticos y sus características. Para ello utilizaremos la teoría de Angelo Panebianco y su obra *“Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos”*.

Dentro de este capítulo encontraremos ocho apartados en donde definiremos los conceptos siguientes: 1) partido político, 2) organización, 3) poder, 4) institucionalización, 5) crisis organizativa, 6) des-institucionalización, 7) medio ambiente, adaptación y dominación y 8) modelo de evolución organizativa. En cada apartado se definirá cada uno de los conceptos mencionados anteriormente y se elaborará su descripción y funcionamiento para el partido político quedando de la siguiente manera.

El primer apartado definirá lo que es un partido político de acuerdo al sistema organizativo y denotará sus principales características.

El segundo desarrollará el concepto de organización que permitirá adentrarnos a conocer otra forma de concebir a un partido político y comenzar con un análisis más acorde a nuestra teoría organizativa.

El tercer apartado definirá una característica sobresaliente y muy discutida de los partidos políticos u organizaciones, que es el concepto de poder.

El cuarto apartado aportará la definición del concepto de institucionalización, pieza clave para el desarrollo del trabajo puesto que es una característica con la que deben de contar los partidos políticos para tener estructuras fuertes y estabilidad interna.

El quinto apartado desarrollará el concepto de crisis organizativa, ya que es uno de los dilemas de esta investigación y por ende es necesario conocer las características que un partido presenta cuando está en crisis y cómo es que se define este concepto en el campo organizativo.

El sexto apartado desarrollará el concepto de des-institucionalización, característico de los partidos en crisis y como acontecimiento posterior a ésta.

El séptimo apartado definirá el concepto de adaptación y medio ambiente, comprendido como el espacio y las circunstancias que se les presentan a los partidos políticos para frenar o impulsar su desarrollo.

Por último, el octavo apartado tiene que ver con el desarrollo del modelo de evolución organizativa, una alternativa para entender los dilemas y características propias que presentan los partidos políticos una vez atravesada la etapa de institucionalización y adaptación.

Finalmente, este capítulo nos servirá para acercarnos a encontrar una respuesta a nuestra pregunta de investigación, la cual es: ¿Qué factores determinan que Acción Nacional esté en crisis? Todo esto con la finalidad de conocer el procedimiento que atraviesa una organización, su composición y estructura. La teoría utilizada nos aporta conocimiento acerca de lo que sucede en una organización y nos permite contrastarlo con nuestro objeto de estudio que es el Partido Acción Nacional. Es decir, nos servirá para identificar si en el PAN está ocurriendo una falla organizacional e incluso percibir ciertas características y etapas que presentan las organizaciones planteadas por Panebianco.

## 1.1. Partido político.

La definición de partido político comprende infinidad de resultados que pueden ser incompletos en cuanto a las características que éstos presentan, su función y su integración; por lo tanto definir a un partido político es de suma importancia para el desarrollo de este capítulo. Es por ello, que se retomarán de manera breve las definiciones de partido político empleadas por autores clásicos, para después dar paso a la definición que es de nuestro interés al ser definida de manera organizativa.

De acuerdo a los clásicos podemos percibir que los partidos políticos son definidos de manera distinta, esto en cierta parte, debido a que los contextos y ambientes vividos eran distintos para cada autor.

Los partidos políticos son definidos como grupos de personas que actúan de acuerdo a ciertos fines e intereses de los individuos que los integran. Sin embargo, sus definiciones aún son plurales debido a la construcción de este concepto por diversidad de autores. Para Max Weber, los partidos políticos son un fin en sí mismos y no un medio para la realización de ideales políticos. En cambio Ware, los define como instituciones que buscan influencia en el seno de un Estado y que en su mayoría intentan ocupar posiciones en el gobierno, defendiendo una pluralidad de intereses. Para Burke, son un cuerpo de hombres que promueven mediante esfuerzos conjuntos el interés nacional, basados en un principio particular con el que todos están conformes. Downs hace referencia a que los partidos políticos son un equipo de personas que tratan de controlar el aparato de gobierno.<sup>7</sup>

Esta indefinición acerca de lo que es un partido político derivó en grandes debates, puesto que la imprecisión de las ciencias sociales (para ser preciso de la ciencia política)

---

<sup>7</sup> Martínez González, Víctor (2009). "Partidos políticos: un ejercicio de clasificación teórica", en *Perfiles Latinoamericanos*, número 33. México. FLACSO. Pp. 40-42.

en ese entonces no permitían visualizar al partido político como una organización, concepto que desarrollaremos más adelante.

Para algunos autores como Ostrogorski, Duverger y Michels el partido político comienza a ser concebido como una estructura estable. Esta definición permite avanzar en su desarrollo a otros autores que comenzarían a tratar de definir a un partido político de acuerdo a sus fines, pero sobretodo como organización.

Uno de estos autores fue Epstein, quien define al partido político como un grupo organizado cuyo fin es obtener puestos en el gobierno dentro de cierta etiqueta. Lawson dice que el partido es una institución que busca enlazar al público con el poder político por medio de la ubicación de sus representantes en posiciones de poder. Para Key, la única función del partido; será la de alcanzar cargos públicos.<sup>8</sup>

Como podemos observar la variabilidad del concepto de partido político se debe en gran medida, como se ha mencionado, a la concepción y elaboración de éste de acuerdo a la realidad percibida y vivida por cada uno de sus estudiosos.

La definición de nuestro interés es la que Panebianco hace acerca de los partidos políticos, puesto que hace observaciones en la elaboración de las definiciones clásicas y termina definiendo y convenciéndose ante todo de que los partidos políticos son organizaciones complejas.

Desde la comprensión de los teóricos clásicos de la materia como Ostrogorski, Weber, Michels y Duverger, los partidos políticos y sus actividades resultaban comprensibles si, y solamente si, se procedía a poner al desnudo el “núcleo” organizativo,

---

<sup>8</sup> Martínez González, Víctor (2009). *Ibid.* 43.

es decir, si se tomaba como punto de partida al partido en cuanto organización, en su fisonomía y en sus dinámicas organizativas.<sup>9</sup>

Sin embargo, Panebianco define a los partidos políticos de la siguiente manera: “Cualquiera que sea la naturaleza de los partidos y el tipo de incitaciones a que puedan responder, aquéllos son, ante todo, organizaciones, y el análisis organizativo debe, por tanto, preceder a cualquiera otra perspectiva”.<sup>10</sup> Para él, las organizaciones como los partidos tienen un conjunto de características que obedecen a imperativos técnicos; exigencias derivadas de la división del trabajo; de la coordinación de los distintos órganos, de la necesidad de proceder a un cierto tipo de especialización en sus relaciones con el entorno<sup>11</sup>.

En cuanto a organización, el partido político es un sistema al menos parcialmente autónomo de desigualdades, y las tensiones que atraviesa son, a menudo, principalmente, el producto de ese sistema.<sup>12</sup> Es decir, una organización o partido político siempre va a estar conformada por niveles de jerarquización, generando así desigualdades debido a que los cargos importantes son ocupados por sólo algunos miembros pero que son necesarios para dirigir a la organización; estas desigualdades se compensarán con el reforzamiento de incentivos, ya sean de tipo colectivo, selectivo o material.

Finalmente, Angelo Panebianco propone distinguir a los partidos políticos de las demás organizaciones de la siguiente manera: “los partidos se distinguen por el específico *ambiente* en el que desarrollan una específica *actividad*”. Con esta distinción, podemos percibir a un partido político debido a sus actividades, es decir, a la producción de política en un ambiente político. La facilidad de distinguirlos radica en que, sean cuales fueran los

---

<sup>9</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*. Madrid. Alianza Editorial. P. 14.

<sup>10</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid.* 14.

<sup>11</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid.* 15.

<sup>12</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid.* 30.

demás posibles escenarios que comparten con otras organizaciones, los partidos son los únicos que operan en la escena electoral y compiten por los votos.<sup>13</sup>

La descripción y definición de partido político visto desde un análisis organizativo varía demasiado a las definidas por los autores clásicos, es decir, de las definiciones tradicionales, debido a que el uso de los sistemas organizativos permite analizar de manera acertada la composición y función de éstos. Con la definición de partido como organización se hace más comprensible su estructuración, sus fines, sus actividades y ambientes. Es por ello que una vez definido lo que es un partido político daremos paso a definir lo que es una organización.

## **1.2. Organización.**

Las organizaciones para nuestro autor difieren enormemente entre sí. Pero cualesquiera que sean las actividades que desarrollan y los beneficios o perjuicios que procuran a los hombres, invariablemente todas ellas sirven también para garantizar, perpetuar o acrecentar el poder de aquellos que las controlan, de las élites más o menos restringidas que las dirigen.<sup>14</sup>

Para algunos, las organizaciones son también instrumentos para configurar el mundo según los deseos de quienes las dirigen. El que controla una organización tiene un poder superior al de quien no está en condiciones de ejercer un control análogo.<sup>15</sup>

En contraste con esta definición de la tradición racionalista, la perspectiva que introduce el análisis de sistemas no contempla a la organización como un instrumento para la realización de los fines de sus titulares, sino más bien como una estructura que

---

<sup>13</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 34.

<sup>14</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 16.

<sup>15</sup> C. Perrow. *Complex Organizations. A Critical Essay*, Glenview, Scott, Foresman and co., 1972. Citado en Panebianco, Angelo (1990). *ibidem*: 16.

responde y se adapta a una multiplicidad de demandas por parte de los distintos jugadores y que trata de mantener el equilibrio conciliando aquellas demandas.<sup>16</sup>

Para Panebianco, en una organización consolidada las actividades destinadas a asegurar su supervivencia predominan sobre la búsqueda de aquellos fines para cuyo logro surgió la organización, los distintos actores organizativos persiguen una pluralidad de objetivos a menudo contradictorios entre sí y el equilibrio organizativo depende del modo en que los líderes medien entre las distintas demandas particulares en lucha.<sup>17</sup> Además, las organizaciones cuentan con ciertos fines (selectivos y colectivos), los cuales deben de ser atendidos de manera equilibrada pues la organización debe de satisfacer intereses individuales a través de los incentivos selectivos y de alimentar las lealtades organizativas por medio de los incentivos colectivos, sin dejar de lado la preservación de los fines oficiales.

### **1.3. El poder.**

Una vez definido lo que es una organización y sus características podemos dar paso a la definición y desarrollo de lo que es el poder y lo que implica en una organización.

Una de las teorías clásicas acerca del poder es la generada por Michels y su “ley de hierro”. Esta ley define que el poder es algo muy semejante a una “propiedad”, algo que se posee y se ejerce sobre los demás.<sup>18</sup> El poder es una relación de dominadores y dominados. Sin embargo, esta definición como muchas otras pierde de vista que la concentración de poder no puede deberse a un solo líder o un solo grupo, sino que se

---

<sup>16</sup> B. Abrahamsson. *Bureaucracy or Participation. The Logic of Organization*, London, Sage Publications, 1977, p.118. Citado en Panebianco, Angelo (1990). *ibid*: 36.

<sup>17</sup> Panebianco, Angelo (1990). *ibid*: 38.

<sup>18</sup> Panebianco, Angelo (1990). *ibid*: 62.

concentra en diversas áreas. Panebianco hace referencia a dos teorías de la organización acerca del poder.

La primera teoría define al poder como relación de intercambio. Esta definición proviene del autor Peter Blau, estableciendo que el poder es la capacidad de personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros a pesar de la resistencia de éstos. Y surge del intercambio cuando una de las dos partes no puede corresponder al servicio recibido y queda en una situación de obligación hacia la otra.<sup>19</sup>

La segunda teoría es la de Crozier, quien nos dice que el poder puede ser definido como una relación de intercambio recíproca en la que los términos del intercambio favorecen a una de las partes en presencia. Es una relación de fuerza en la que una de las partes puede recabar más que la otra, pero en la que, a la vez, ninguna parte se halla totalmente desarmada frente a la otra.<sup>20</sup>

La premisa a la que llega Panebianco es que el poder es un tipo de relación asimétrica, pero recíproca, que se manifiesta en una “negociación desequilibrada”, en un intercambio desigual en el que un actor gana más que otro. Es por ello que siendo una relación de intercambio, el poder no es nunca absoluto, pues sus límites se imponen por la naturaleza de la interacción. El poder puede ejercerse sólo satisfaciendo al menos en parte las exigencias y expectativas de los otros y, por tanto, paradójicamente, aceptando sufrir su poder.<sup>21</sup> Es decir, el poder es una relación de intercambio desigual e igual en donde un actor o grupo se ve obligado a dar algo a cambio pero que a su vez espera también recibir algún beneficio por mínimo que sea y esta relación se determina por la interacción con los individuos que conforman la organización, pues no es de un solo actor.

---

<sup>19</sup> Peter M. Blau, Sociólogo y teórico estadounidense, que escribe la obra Política del intercambio “*Exchange and power in Social life*” en 1964. Para conocer más información sobre la teoría de este autor, consultar: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=fGdxVZnGKYvfsAXc1IKIDg&url=http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_004\\_08.pdf&ved=0CEAQFjAJ&usg=AFQjCNFFatoKZhT9htR\\_dBfl-XYeteAwuw&sig2=tdoOO-HsLOU96LDeJAIQUQ](http://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=fGdxVZnGKYvfsAXc1IKIDg&url=http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_004_08.pdf&ved=0CEAQFjAJ&usg=AFQjCNFFatoKZhT9htR_dBfl-XYeteAwuw&sig2=tdoOO-HsLOU96LDeJAIQUQ)

<sup>20</sup> M. Crozier., E. Friedberg. *L`Acteur et le Système*, citado en Panebianco, Angelo (1990). *ibid*: 64.

<sup>21</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibidem*: 64.

Sin embargo, esta relación de poder puede ser exitosa sólo si se tiene el control de ciertos recursos a los que Panebianco denomina “áreas de incertidumbre organizativa”. En una organización puede garantizarse que todo individuo u actor organizativo tiene el control aunque sea de una mínima “área de incertidumbre”, es decir, posee recursos utilizables en los juegos de poder. Hasta el último militante posee algún recurso, acaso ligado a la posibilidad, al menos teórica, de abandonar el partido privándole de su participación, o bien de dar su apoyo a una élite minoritaria en el interior de la organización.<sup>22</sup>

La concepción de poder puede ser definida de maneras distintas. Sin embargo, la que nuestro autor retoma se enfoca en la dominación de las áreas estratégicas, pues está claro que la distribución del poder en un solo individuo no serviría para una organización ya que a los líderes les interesa una participación determinada de sus integrantes para hacer funcionar a la misma.

Por lo tanto, para que la estabilidad del orden organizativo se mantenga es necesario que el líder determine el tipo de participación que necesita, pues debe servirle para dirigir la organización y para lograrlo no necesita tener todo el poder, sino reforzar los incentivos que faciliten el funcionamiento de la organización y por ende tendrá liderazgo, fuerza y legitimidad emanada del buen aplicamiento de los juegos de poder.

Los recursos de poder son tendencialmente acumulativos, es decir, quien controla una zona de incertidumbre tiene bastantes posibilidades de adquirir el control de las demás. Sin embargo, el control sobre las zonas de incertidumbre no puede ser monopolizado por un solo grupo o individuo, porque de ser así los juegos de poder no serían negociaciones y las relaciones de poder serían prácticamente de dominio, sobre todo cuando los incentivos fueran difícilmente sustituibles.

---

<sup>22</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 65.

Finalmente, quienes controlan las zonas de incertidumbre en un partido político pueden ser considerados como coaliciones dominantes. La coalición dominante de un partido está integrada por aquellos actores, pertenezcan o no formalmente a la organización, que controlan las zonas de incertidumbre más vitales, haciendo de ésta el principal centro de distribución de los incentivos organizativos del partido.<sup>23</sup> Es por ello que aquí radica la importancia de que en el juego de las negociaciones el líder controle las zonas de incertidumbre, pues una de sus funciones es conservar la estabilidad organizativa y si estas zonas están en manos de ciertos grupos o coaliciones es más probable que derive en una desestabilización organizativa.

#### **1.4. Institucionalización.**

Una vez vista la importancia del poder en las organizaciones y su distribución es necesario desarrollar una de las características principales de los partidos políticos que es la institucionalización, pues un partido como organización es una estructura que se encuentra en constante movimiento, ósea, evoluciona, se modifica a lo largo del tiempo reaccionando a los cambios exteriores, es decir, los cambios de ambiente en que opera y se halla inserto.<sup>24</sup> Propiciando así la existencia de factores que explican su fisonomía y funcionamiento tales como: su historia organizativa (pasado) y las relaciones que establece con su entorno sujeto a continuos cambios.<sup>25</sup>

La institucionalización es el proceso mediante el cual la organización incorpora los valores y fines de los líderes del partido.<sup>26</sup> Ésta deriva también de la historia del partido, es decir, de cómo se creó y sus orígenes, las características de sus fundadores o líderes y la aplicación de sus ideales. El establecimiento de un sistema de incentivos tanto

---

<sup>23</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 91.

<sup>24</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 107.

<sup>25</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 108.

<sup>26</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 115.

selectivos como colectivos está, pues, estrechamente ligado a la institucionalización de la organización.<sup>27</sup>

La institucionalización es así entendida como un proceso, como un conjunto de atributos que la organización puede o no desarrollar en el periodo que sigue a su nacimiento.<sup>28</sup> Sin embargo, las organizaciones no se institucionalizan a un mismo tiempo, de un mismo modo y ni con la misma intensidad.<sup>29</sup>

Es decir, todos los partidos tienden a institucionalizarse pero hay que recalcar que no en las mismas condiciones, pues hay algunos que se institucionalizan de manera fuerte y otros de forma débil.

La institucionalización organizativa puede ser medida en dos dimensiones:

La primera radica en el grado de autonomía respecto al ambiente alcanzado por la organización: se refiere a la relación que la organización instauro con el ambiente que le rodea, puesto que toda organización se halla en relaciones de intercambio con su entorno, obteniendo así los recursos materiales y humanos indispensables para su funcionamiento y a su vez debe de dar recursos producidos dentro de la propia organización<sup>30</sup>, ya que un partido debe de repartir incentivos no sólo dentro de la organización sino también con su exterior y las relaciones que mantenga. Puede decirse que la autonomía se logra o alcanza cuando la organización cuenta con la capacidad de controlar de manera directa los procesos de intercambio con el ambiente.

Institucionalización significa siempre, en cierta medida al menos, “autonomización” respecto al ambiente en el sentido indicado.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 116-117

<sup>28</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 117.

<sup>29</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibidem*: 117.

<sup>30</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 118.

<sup>31</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 119.

Una organización altamente autónoma es aquella que ejerce un fuerte control sobre su entorno; que tiene la capacidad de plegarlo a las propias exigencias. Sólo las organizaciones que controlan directamente sus vitales procesos de intercambio con el ambiente pueden desarrollar un tipo de imperialismo larvado, es decir, reducir las áreas de incertidumbre ambiental para la organización. Cuanto mayor es el control que el partido instaura sobre el ambiente, en mayor medida se transforma en un generador autónomo de recursos para su propio funcionamiento.<sup>32</sup>

La segunda dimensión deriva del grado de sistematización e interdependencia entre las distintas partes de la organización: se refiere a la coherencia estructural interna de la organización. Si el grado de sistematización es bajo, significa que las subunidades controlan autónomamente, con independencia del centro de la organización, los recursos necesarios para su financiamiento (y por tanto, sus propios procesos de intercambio con el ambiente). Si el grado de sistematización es elevado, implicaría una fuerte interdependencia entre las diversas subunidades, garantizada mediante un control centralizado de los recursos organizativos y de los intercambios con el entorno.<sup>33</sup>

Con esto podemos ver que un bajo nivel de sistematización genera una heterogeneidad fuerte, y un alto nivel de sistematización genera una mayor homogeneidad. Una organización con un elevado grado de institucionalización posee normalmente más defensas frente a los retos ambientales que una débilmente institucionalizada, porque sus instrumentos de control sobre la incertidumbre ambiental se hallan concentrados en el centro, y no dispersos entre las subunidades.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 119.

<sup>33</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 120-121.

<sup>34</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 122.

Un partido fuertemente institucionalizado es un partido en el que los cambios son lentos y limitados. Una organización débilmente institucionalizada es una organización que puede experimentar transformaciones repentinas.<sup>35</sup>

Es así como la institucionalización juega un papel decisivo en la conformación de un partido político. Dentro de ésta podemos encontrar cinco indicadores del grado de institucionalización de acuerdo a Panebianco: 1) el grado de desarrollo de la organización extraparlamentaria: un partido fuerte institucionalizado posee una burocracia central desarrollada, un aparato nacional fuerte vis-à-vis (frente a frente) de las organizaciones intermedias o periféricas del partido. En un partido débilmente institucionalizado el aparato central también es débil, embrionario poco o nada desarrollado y las organizaciones periféricas son más independientes del centro; 2) el grado de homogeneidad, de semejanza, entre las subunidades del mismo nivel jerárquico: si la institucionalización es elevada las agrupaciones locales tenderán a organizarse de la misma forma en todo el territorio nacional, si la institucionalización es débil es bastante probable que existan fuertes diferencias organizativas; 3) las modalidades de financiación: entre mayor institucionalización es más probable que la organización cuente con un sistema de ingresos y entre más débil institucionalización más discontinuo e irregular será el flujo de fondos; 4) las relaciones con las organizaciones cercanas al partido: un partido fuertemente institucionalizado ejercerá un predominio sobre las organizaciones externas al partido. Un partido débilmente institucionalizado no tiene relación alguna con las instituciones exteriores o son precarias; 5) el grado de correspondencia entre las normas estatutarias y la constitución material del partido: ésta es mayor cuando los partidos tienen un alto nivel de institucionalización y menor en los débiles.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 122-123.

<sup>36</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 123-124.

Como hemos podido observar, éstas son las premisas que nos permiten saber si un partido político cuenta con una institucionalización, su grado de institucionalización y las características con las que debe de contar un partido débilmente o fuertemente institucionalizado. Sin embargo, como nos dice Panebianco, que un partido haya experimentado un proceso de fuerte institucionalización, no garantiza que no puedan presentarse a causa de cambios profundos en el entorno, procesos de des-institucionalización, de pérdida de autonomía respecto al ambiente y de debilitamiento del grado de sistematización organizativa.

### **1.5. Crisis organizativa.**

Vistas las características de la institucionalización en una organización y la importancia de ésta para los partidos políticos, podemos entender entonces como institucionalización a un proceso de “estabilidad” con el que cuentan las organizaciones en un determinado momento pero que no es garantía de perdurabilidad. Por ende, daremos paso al desarrollo del concepto de crisis organizativa.

Entenderemos como crisis organizativa al proceso de desajuste y de inestabilidad que presentan los partidos políticos en un momento determinado. El resultado de esta crisis deriva de los cambios en el ambiente e incluso de las fallas que llegan a presentarse dentro de la institución.

Para Panebianco la institucionalización recae en el origen de la organización, es decir, en la forma en que la organización se ha consolidado.<sup>37</sup> Contrario a esto la crisis organizativa es el cambio o desplazamiento de los factores originarios que dieron estabilidad en principio a la organización propiciando un deterioro en la estructura del partido.

---

<sup>37</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 108.

En una crisis organizativa, los grados de autonomía del partido respecto al ambiente suelen ser bajos, y por ende se ejerce poco control sobre su entorno quedando así una organización vulnerable ante las demás organizaciones con la que comparte el entorno.

Si en la institucionalización los cambios son lentos, entonces podemos decir que los cambios bruscos o repentinos dentro de una organización dan origen a una crisis organizativa por lo que se pone en riesgo la línea de secuencia que tiene un partido.

Suponiendo que la institucionalización se dibujara, entonces, sería una línea recta, la cual ilustraría el avance que el partido sigue para determinar su evolución y estabilidad, por lo tanto, podemos decir que la crisis organizativa puede entenderse como un lapso de sube y baja, es decir la línea de acción ya no sería recta sino que encontraríamos pequeños bordes elevados y otros sub-elevados. En consecuencia de esto la crisis organizativa vendría a denotar un temblor en la estabilidad del partido que la presente.

Pese a que una definición de crisis organizativa no podemos percibirla como tal por parte de nuestro autor, podemos ver que sí es posible inferirla con respecto a lo que para él es la institucionalización.

Por ello, podemos decir de manera concreta que la crisis organizativa supone la ruptura de la estabilidad o el orden con el que cuenta un partido político, ya sea propiciada por el abandono de los fines originarios con los que se construyó, o por los cambios ambientales que se presentan y a los cuales debe adaptarse e incluso por el nulo control de las áreas de incertidumbre. No debemos olvidar que los partidos políticos son organizaciones que se encuentran en constante cambio, puesto que no podrían estar sujetos a una misma forma o a cierta rigidez de sus estructuras ya que esto generaría también una crisis organizativa.

## **1.6. Des-institucionalización.**

Si bien el concepto de crisis organizativa ha sido definido con base en lo mencionado en el apartado que nos habla de lo que es la institucionalización, de cierto modo podemos inferir lo que implica una des-institucionalización, pues ésta supone y presenta en su mayoría características de una crisis organizativa. Sin embargo, ambos conceptos son distintos y se explicará al término de este apartado.

La des-institucionalización comprende la pérdida de autonomía respecto al ambiente y el debilitamiento de la sistematización organizativa. Sin embargo, en ésta se da una pérdida total de ambas características.

Es decir, la organización deja de ser autónoma y se subordina ante las demás organizaciones, pues pierde el control sobre el entorno. Contrario a lo que la crisis organizativa plantea, pues en ésta sólo es bajo el control del entorno, pero no lo pierde.

En cuanto a la sistematización organizativa, la des-institucionalización se refiere a la pérdida de coherencia estructural interna en donde sus subunidades son autónomas del centro de la organización, controlando así los recursos necesarios para su financiamiento y generando sus propios procesos de intercambio con el ambiente. Contrario a lo que sucede en la crisis organizativa en donde existe una desestabilización que debilita esta estructura interna, mas no la pierde.

La des-institucionalización podemos comprenderla como la pérdida total de las características de origen de un partido, el abandono total de ellas, lo que propicia sus inestabilidad estructural y organizativa; el descontrol en las áreas de incertidumbre existentes en la organización; la ausencia de defensas ante el ambiente y las demás organizaciones que se desenvuelven en él (subordinación de la organización); el nulo control de las zonas de incertidumbre, y por último la perdurabilidad de la organización.

La des-institucionalización podemos entenderla también como el final de la estabilidad inicial o de la poca que le quedaba a la organización, se rompe totalmente la estructura de un partido que al pasar por ella necesita redefinir y reubicar sus metas, ideales y línea de acción. Podríamos decir, comenzar de nuevo o de cero, para en buena medida volver a alcanzar una nueva institucionalización.

Finalmente, podemos inferir que todo proceso de institucionalización viene acompañado de un proceso de crisis organizativa que de acuerdo a su magnitud podría ser confirmada después por una des-institucionalización. No obstante, esto no quiere decir que para todos los partidos políticos sea aplicable este caso. La diferencia entre una crisis organizativa y un proceso de des-institucionalización a nuestra percepción es la siguiente: a) la crisis organizativa es un periodo de inestabilidad que supone la ruptura del orden establecido por la organización en sus orígenes ya sean por factores externos e internos, pero que pone en desequilibrio e incluso a tambalear la estabilidad organizativa mas nunca la pierde; y b) el proceso de des-institucionalización presupone la pérdida total de la estabilidad organizativa con la que contaba un partido en su origen, abandonando completamente la institucionalización que logró alcanzar en sus inicios y perdiendo así todo control de las áreas de incertidumbre y del ambiente.

### **1.7. Medio ambiente, adaptación y dominación.**

Una vez conocido y analizado el proceso de institucionalización de un partido político, la crisis organizativa y des-institucionalización, además de su clasificación en débil o fuerte, es preciso conocer acerca del ambiente en que se desarrolla la organización política y como éste impera en su evolución y adaptación, pues como hemos percibido toda organización tiene que ver con las relaciones que genera en su entorno. Partamos de dos

premisas, la primera argumenta que toda organización debe de adaptarse a su entorno, y la segunda dice que el entorno es transformado o modificado por la organización.

Panebianco señala que ambas premisas están mal planteadas, pues nuestro autor dice que el hecho de que la organización tienda a adaptarse o a dominar su entorno depende de las características ambientales y que ciertos ambientes se prestarán más a una estrategia de dominio y otros impondrán a la organización una estrategia de adaptación.<sup>38</sup>

Panebianco define al ambiente como una pluralidad de ambientes, de escenarios en los que opera la organización, en la mayoría de los casos de modo simultáneo. Escenarios que en general son interdependientes y se comunican entre sí, pero que son, no obstante, distintos. Denotando así que toda organización puede desarrollar estrategias de dominio en ciertas áreas y de adaptación en otras.<sup>39</sup>

Lo que hace necesario el desarrollo de estrategias de adaptación-predominio sobre el medio para las organizaciones, ya que esto le permitirá generar un “imperialismo larvado” (mencionado anteriormente), que tiene como función principal reducir las zonas de incertidumbre ambiental.

Toda organización se ve sometida, por tanto, en sus relaciones con el mundo exterior, a dos presiones simultáneas y de sentido contrario: sentirá la tentación de colonizar su entorno a través de una estrategia de dominio, pero también de llegar a pactos con aquel mediante una estrategia de adaptación.<sup>40</sup> Y esto dependerá de las características ambientales y de cómo resuelva la organización los dilemas organizativos que se le presenten.

---

<sup>38</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 44.

<sup>39</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 44-45.

<sup>40</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 46.

El partido es una organización que busca la supervivencia, equilibrando en su interior las demandas de una pluralidad de actores y que trata de garantizar, por tanto, los intereses generados y alimentados por los incentivos selectivos, de la continuidad de la organización.<sup>41</sup>

Finalmente, acerca del ambiente Panebianco añade que los *intereses*, alimentados por los incentivos selectivos, que están a favor de la conservación de la organización, empujan a ésta a adaptarse al ambiente, allí donde las *lealtades*, ligadas a los incentivos colectivos y en definitiva a la ideología organizativa, la impulsan a dominarlo.<sup>42</sup>

Podemos entender por incentivos colectivos a los estímulos que reciben las lealtades o miembros que no son parte de la estructura interna de un partido político, podría decirse, a sus seguidores externos, militantes o afiliados, que son los encargados de que los fines oficiales del partido, es decir, de la ideología o causa se mantenga estable. Un ejemplo de incentivo colectivo es la lógica y discurso que maneja la organización, pues alimenta las lealtades, es decir, el hecho de que la organización se proclame en contra del Estado, se califique incorruptible, sin ambición de poder, en favor del bienestar colectivo, reconocido y agradecido por el apoyo recibido del exterior alimenta a la colectividad que le da fuerza a la organización

Por lo tanto, entenderemos por incentivos selectivos, a los estímulos que reciben sólo ciertos integrantes que forman parte de la estructura interna de la organización, es decir a los dirigentes, líderes y militancia interna, ejemplos de incentivos selectivos son los que dejan un beneficio a pocos integrantes, es decir, la ocupación de puestos importantes dentro de la organización (áreas estratégicas), en este caso de los partidos políticos, tales como: direcciones, presidencias, comisiones internas, postulación a cargos políticos, gubernaturas, candidaturas diputacionales, senatoriales y más.

---

<sup>41</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibidem*: 46.

<sup>42</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 47.

La importancia del ambiente es grande y debido a la postura de la organización, sobre éste es que su desarrollo puede incrementarse o disminuir, es decir, puede ser una organización dominante en el ambiente o una organización adaptada a sus circunstancias.

### **1.8. Modelo de evolución organizativa.**

Una vez visto un dilema más en el desarrollo de las organizaciones, podemos adentrarnos en lo que Angelo Panebianco denominó “modelo de evolución organizativa”. Este modelo nos permite identificar tres etapas evolutivas de los partidos políticos, que comienzan en una primera etapa considerada de origen o historia organizativa para pasar a una segunda etapa de institucionalización, y finalmente trasladarse a una tercera etapa de intereses o mejor dicho de madurez.

Para la elaboración de este modelo de evolución organizativa el autor hace referencia a dos teorías que implican la evolución de las organizaciones. La primera se refiere a Michels y su denominado desarrollo oligárquico de los partidos, en donde nos dice que todo partido está destinado a pasar de una fase originaria en la que la organización está eternamente dedicada a la realización de la “causa” a otra sucesiva en la que: el crecimiento de las dimensiones del partido, la burocratización, la apatía de los afiliados tras el entusiasmo participativo inicial y la voluntad de los jefes de conservar el poder, transforman al partido en una organización en la cual el fin real es la conservación de si mismo, la supervivencia organizativa.<sup>43</sup>

La segunda teoría tiene que ver con el desarrollo de la participación política elaborada por Pizzorno. Esta teoría se basa en la distinción sociológica entre “sistemas de

---

<sup>43</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 54.

solidaridad” y “sistema de intereses”.<sup>44</sup> En donde el primero (sistema de solidaridad) se caracteriza por generar una condición de comunidad, es decir, de igualdad, buscando cooperar para realizar un fin en común. Y el segundo sistema, el de intereses, se caracteriza por ser una sociedad cuyos fines son diferentes, es decir busca actuar sólo por intereses individuales.

Esta teoría es aplicable al “modelo de evolución organizativa”, ya que los partidos políticos u organizaciones surgen como un sistema de solidaridad, pues en principio se crean con la idea de satisfacer un bien colectivo, es decir, un bien común, pero que más adelante con su desarrollo y evolución, es decir, con su etapa de institucionalización, pasan a convertirse en un sistema de intereses olvidando sus ideales y redefiniendo sus intereses comunes en personales.

En otras palabras, del primer proceso de modelo originario se transita al de institucionalización entendida como la consolidación de la organización, el paso de fluidez estructural inicial, cuando la neonata organización se halla aún en construcción a una fase en que, al estabilizarse, desarrolla intereses en la propia supervivencia y lealtades organizativas igualmente estables.<sup>45</sup> Se trata entonces de un modelo con tres fases (génesis, institucionalización y madurez). Con el único propósito de aproximarse a conocer y entender la evolución organizativa de cada partido. Es por ello que ilustraremos este modelo de acuerdo a Panebianco.

---

<sup>44</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 55.

<sup>45</sup> Panebianco, Angelo (1990). *Ibid*: 56.

**Cuadro 1. Modelo de evolución organizativa según Panebianco.**

Fase I	Fase II	Fase III
<p><i>Sistema de solidaridad.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo racional: el objetivo es la realización de la causa común. Ideología manifiesta.</li> <li>2. Predominio de los incentivos colectivos (participación del tipo movimiento social).</li> <li>3. Amplia libertad de maniobra de los líderes.</li> <li>4. Estrategia de dominio sobre el ambiente.</li> </ol>	<p>Institucionalización.</p>	<p><i>Sistema de intereses.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de sistema natural: el objetivo es la supervivencia y el equilibrio de los intereses particulares. Ideología latente.</li> <li>2. Predominio de los incentivos selectivos (participación profesional).</li> <li>3. Libertad de maniobra restringida.</li> <li>4. Estrategia de adaptación al ambiente.</li> </ol>

Fuente: Panebianco, Angelo (1990).

Este modelo de evolución, nos pone a pensar en cuáles serían las siguientes etapas de un posible modelo de evolución organizativa a partir de una inevitable crisis y que por ende nos acerque a comprender la situación que atraviesa el Partido Acción Nacional. Es decir, contar con las etapas de institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización en un solo modelo.

Vemos que una vez atravesada esta institucionalización, el partido pasa a una etapa de sistema de intereses en donde comienzan a surgir cambios en el ambiente y la redefinición de los objetivos, alcanzando así una madurez institucional. Sin embargo, ante estos cambios el partido debe de adaptarse, por ende enfrentar posibles estragos que romperían quizá con el orden organizativo y derivar en una crisis organizativa. Este cambio se relaciona con el paso a una etapa de sistema de intereses en donde los

objetivos cambian de acuerdo a la situación atravesada por el partido y por el determinado ambiente.

Podemos decir que la etapa de crisis organizativa es un planteamiento que hacemos de manera propia en esta investigación, y que puede considerarse como una cuarta fase en donde el partido político comienza a presentar dificultades internas que pondrían en gran riesgo la estabilidad y el equilibrio que la organización adquirió durante su origen y que lo llevó a alcanzar la institucionalización.

Posteriormente proponemos una quinta y última fase que presente una des-institucionalización como consecuencia de la magnitud de la crisis organizativa, es decir, si la crisis es severa o de gran magnitud el partido puede des-institucionalizarse, que como hemos visto, implicaría abandonar completamente su institucionalización, para redefinir sus metas y su línea de acción. Esta des-institucionalización, abarca parte del sistema de intereses que presenta este modelo de evolución organizativa, puesto que derivado del cambio y de la redefinición de los intereses, es probable, como se mencionó, que surjan etapas de crisis y por ende dar paso a un proceso de des-institucionalización.

## **Conclusiones.**

En conclusión podemos decir que la teoría utilizada nos es de gran utilidad para la comprensión de la conformación de los partidos políticos y sus principales características, puesto que conocer el desarrollo de sus estructuras y la finalidad de cada una de ellas en la organización es indispensable para conocer su funcionamiento. Además, nos da una definición de partido político más acertada a la que definen diversos autores clásicos.

Esta teoría nos sirve también, para comprender la situación que está atravesando el Partido Acción Nacional e inferir el por qué de los estragos que está presentando esta organización y dentro de los cuales en este capítulo hemos podido identificar algunos, tales como la presencia del poder en una organización, la institucionalización que presenta en cierto momento, lo que es una crisis organizativa, eje principal de esta investigación, y la des-institucionalización que presentan los partidos después de atravesar crisis, debido a factores externos e internos como lo son el ambiente y el control de las zonas de incertidumbre.

Como se ha visto la importancia de conocer los procesos de institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización que atraviesan los partidos políticos, nos llevan a descubrir que éstos son organizaciones complejas, pues de ellas derivan infinidad de factores que reencauzan su análisis a un modelo organizacional.

En cuanto al “modelo de evolución organizativa” propuesto por Panebianco, podemos decir que es una alternativa de suma importancia y valor para la comprensión de las etapas evolutivas que presentan los partidos políticos y que de esta manera es más fácil identificar los factores que inciden en su composición. Además, este modelo pareciera ser aplicable a lo que está atravesando el PAN.

Pese a que Panebianco no nos da la definición de crisis organizativa y la de des-institucionalización, podemos decir que si es posible inferirlas, pues su definición y explicación de lo que es la institucionalización es tan rica en aportación informativa, es tan precisa y bien definida que facilita la comprensión del tema organizativo generando a su vez la proposición de estas dos etapas evolutivas que nosotros agregamos (crisis organizativa y des-institucionalización). El modelo de evolución organizativa propuesto por esta investigación se ilustraría en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Modelo de evolución organizativa.**

Panebianco.			Propuesta propia.	
Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase IV
<i>Sistema de solidaridad.</i> 1.- Modelo racional: el objetivo es la realización de la causa en común, ideología manifiesta. 2.- Predominio de los incentivos colectivos (participación del tipo movimiento social). 3.- Amplia libertad de maniobra de los líderes. 4.- Estrategia de dominio sobre el ambiente.	<i>Institucionalización.</i>	<i>Sistema de intereses.</i> 1.- Modelo de sistema natural: el objetivo es la supervivencia y el equilibrio de los intereses particulares. Ideología latente. 2.- Predominio de los incentivos selectivos (participación profesional). 3.- Libertad de maniobra restringida. 4.- Estrategia de adaptación al ambiente.	<i>Crisis organizativa.</i> 1.- De acuerdo a su magnitud se pasa a la siguiente fase o se retrocede a la anterior. 2.- El partido comienza a presentar dificultades interiores que debilitan la estabilidad del partido y la formación de sus estructuras 3.- El orden establecido comienza presentar fisuras.	<i>Des-institucionalización.</i> 1.- El partido abandona completamente su institucionalización, es decir, deja sus ideales originarios, cambia abruptamente el orden de sus estructuras. 2.- El orden establecido se rompe completamente. 3.- Se redefinen los intereses del partido y cambia su línea de acción.

Fuente: elaboración propia a partir de Panebianco, Angelo (1990).

Si bien nuestra Constitución Política Mexicana define a los partidos políticos como entes de interés público que tienen la obligación de representar los intereses de la sociedad, competir por los votos de manera legal y el derecho de participar en las elecciones, esta definición es meramente jurídica, pues concluimos que definir a un partido político tiene su complejidad y ésta radica en que no sólo son cuerpos moldeables ante los caprichos de los individuos, sino que son organizaciones complejas. Es decir, cuentan con estructuras internas, procesos de institucionalización y des-institucionalización y presentan como todas las organizaciones etapas de crisis organizativa.

Ante esto, los partidos políticos que surgen de manera espontánea y debido a su ineficiencia organizativa pueden verse afectados de manera acelerada, pues la debilidad de sus estructuras pone en riesgo su existencia. Sin embargo, este proceso no es propio de los partidos políticos nuevos, sino también de aquellos que su existencia se remota a tiempos pasados y que han logrado subsistir en él.

Finalmente, podemos decir que las transformaciones, adaptaciones y desarrollo de los partidos políticos se deben en gran medida a que, como se ha mencionado con anterioridad, son organizaciones sujetas a cambios y como consecuencia de éstos se dan procesos que determinan su estabilidad y la perdurabilidad de éstas como parte de un sistema organizacional. Es por ello, que una vez presentado nuestro capítulo teórico, daremos paso a la elaboración de nuestro capítulo II que hace referencia al origen, etapas de crisis y evolución del Partido Acción Nacional.

# Capítulo II.

Origen y evolución del Partido

Acción Nacional.

## **Introducción.**

Una vez vistas las etapas evolutivas que presenta un partido político y su conformación como organización, en este capítulo encontraremos de manera breve la historia del origen del Partido Acción Nacional; las etapas de crisis que el partido ha atravesado a lo largo de su paso en el tiempo y el papel que jugó el partido con el gobierno de Vicente Fox (2000-2006) y el de Felipe Calderón (2006-2012). Dicho esto, el capítulo se compondrá de tres apartados.

El primero relatará la historia del origen del Partido Acción Nacional y en el cual de manera breve se mencionará su fundación, sus principales fundadores, sus ideales, sus características como partido político y las corrientes o fracciones que lo conformaban en sus orígenes.

El segundo constatará de las etapas de crisis del partido, retomando las crisis que han sido de importancia para la transformación del PAN, dentro de las cuales mencionaremos la crisis de: 1949-1962, la de 1972-1977, la de 1984-1988 y la de 1988-1992.

El tercero y último abordará al Partido Acción Nacional en el gobierno (2000-2012), en donde se hablará de la relación que el partido ha tenido con los presidentes de la república emanados de sus filas (Vicente Fox Quesada y Felipe Calderón Hinojosa), así como la crisis que se gesta durante ambos sexenios. Todo esto con el propósito de adentrarnos a conocer la historia, evolución, transformación y crisis del PAN.

La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. La crisis es la consecuencia de una modificación inesperada provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre.<sup>46</sup>

El Partido Acción Nacional ha atravesado diversas etapas de crisis durante su evolución (1939-2015). Crisis que han sido de suma importancia para transformar al partido y llevarlo incluso a alcanzar la institucionalización en los años ochenta y el éxito presidencial en 2000 y 2006.

Si bien es cierto el PAN en una primera etapa contó con una institucionalización y estructura fuerte, también lo es que pese a haber contado con estas características de vital importancia para la conformación de un partido político, su evolución, el cambio contextual y su adaptación al medio lo orillaron poco a poco a carecer de estabilidad interna poniendo en duda la solidez que tanto buscó desde su origen.

Cabe mencionar que todos los partidos atraviesan por crisis desde sus orígenes hasta su evolución, pues no existe alguno que no haya presentado conflictos internos porque es bien sabido que en la disputa por el control y el poder es más probable que surjan diferencias a su interior poniendo en riesgo la estabilidad del partido político que los presente.

Para iniciar nuestro capítulo comenzaremos relatando y respondiendo una cuestión que es necesaria para introducirnos en el desarrollo y elaboración del mismo. La cuestión es la siguiente: ¿Por qué decimos que el Partido Acción Nacional está en crisis?, es decir, ¿Qué nos hace suponer que está atravesando un periodo de crisis? o ¿Qué es lo que hace que esta percepción sea considerada como perjudicial y crítica para Acción Nacional?

---

<sup>46</sup> <http://www.gestiopolis.com/crisis-cambio-analisis-organizacion/>

Lo que nos hace suponer que hay una crisis en el PAN es el hecho de que en los últimos años a raíz de la pérdida de la elecciones presidenciales de 2012, comenzaron a surgir y a notarse aún más diversos conflictos en el interior del partido en los cuales podía notarse gran tensión y afectación del mismo. Cabe mencionar que las elecciones presidenciales de 2012 no son la razón de la crisis que se presenta en PAN, sino más bien es un factor que acrecentó el descontento de algunos panistas por lo que comenzaron a surgir en mayor cantidad los desacuerdos dentro del partido.

Es por ello que estos conflictos nos hacen suponer que dentro del Partido Acción Nacional hay una crisis. Esta suposición nos hace pensar en una posible causa de la crisis ya existente en el partido que nos servirá para introducirnos al capítulo y finalmente contrastarla con las etapas que a nuestro parecer fueron de crisis para Acción Nacional.

## **2.1. Crisis del Partido Acción Nacional.**

El Partido Acción Nacional en 2015 presenta una fuerte crisis institucional, al parecer de las peores en los últimos tiempos. Esta crisis interna pudo percibirse, porque hemos sido observadores de una etapa de confrontación entre militantes y el ex dirigente nacional del partido (Gustavo Madero Muñoz). Además, los medios de comunicación no han dejado de plasmar ante los espectadores la fractura que se está dando en el PAN. La posible crisis de Acción Nacional se nota también por las divisiones internas que surgieron en el partido (Maderistas contra Corderistas o mejor dicho Calderonistas).

Decimos que Acción Nacional se encuentra en crisis, porque el hecho de que no existan los acuerdos suficientes dentro del partido y las constantes peleas sean el “pan” de cada día para quienes integran al mismo, denota una carente estabilidad interna que no permite al partido funcionar adecuadamente y disminuir sustancialmente los conflictos que se le presentan y que, a su vez, generan una imagen perjudicial para el partido. Estos conflictos podemos observarlos en las noticias de radio, televisión y prensa escrita, pues seguido hay una nota que habla de las diferencias que se presentan dentro del PAN. Los conflictos que nos hacen pensar que hoy día existe una crisis interna en Acción Nacional, y que han surgido durante el periodo de dirigencia de Gustavo Madero Muñoz son los siguientes:

- a) El principal es la disputa por la dirigencia del partido en 2010, en la cual gana Gustavo Madero desplazando a Roberto Gil, candidato calderonista. Situación que comienza a crear tensión en el partido.
- b) El acuerdo de colocar a Ernesto Cordero Arroyo como coordinador de la bancada senatorial y que aunque una semana más tarde Madero lo nombró y reconoció, finalmente termina destituyéndolo de la bancada senatorial por rebelarse y presentar una iniciativa que no estaba avalada por la dirigencia del partido.

- c) La firma del famoso “Pacto por México”, situación que pone en entredicho la credibilidad del PAN como un partido de oposición.
- d) La depuración del Padrón Electoral, con el cual se dijo que el PAN había perdido el 80% de su militancia.
- e) Las reformas a los estatutos del partido, las cuales, se dice, beneficiaron al ex presidente del partido Gustavo Madero Muñoz.
- f) La reelección de Gustavo Madero a la presidencia del partido en 2014, mal vista por el grupo calderonista del cual fue candidato el Senador Cordero Arroyo y que en buena medida en esta elección Madero fue elegido por toda la militancia, no sólo por los miembros del Comité Ejecutivo Nacional, o los miembros activos.
- g) Los permisos y licencias que ha pedido el dirigente del partido dentro de los cuales se encuentra la licencia para participar en el proceso interno para su reelección y la licencia que solicitó para buscar una candidatura diputacional.
- h) Finalmente, el hecho de que estaba por terminar su periodo de dirigencia a inicios del segundo trimestre de 2015 y que aún no se veía clara la fecha para renovar de nueva cuenta la dirigencia panista.

Estos son sólo algunos de los conflictos que ha atravesado el partido a través de la dirigencia maderista y que, pese a ser mencionados aquí de manera breve, más adelante en el capítulo III que se enfoca a su liderazgo podrán ser desarrollados y documentados.

Como se mencionó anteriormente, los conflictos y las crisis internas se encuentran presentes en todos los partidos políticos, pues son pieza fundamental para su evolución. Podemos decir entonces que el Partido Acción Nacional no es la excepción. Sin embargo, no es agradable ser testigo de lo que pudiera llegar a ser un partido dividido, si no se logra consolidar una estabilidad interna que lo coloque de nueva cuenta en las preferencias del espectador.

Si bien es cierto que durante su evolución el Partido Acción Nacional ha atravesado diversas etapas de crisis (que más adelante se desarrollarán de manera breve), el hecho de que el PAN en 2015 denote con mayor fuerza esta crisis y sobre todo que se haya intensificado aún más a raíz de la pérdida de las elecciones presidenciales de 2012, no quiere decir que esta fecha sea el inicio de la reciente etapa de crisis del partido, sino que cuenta con un antecedente que bien pudiera ser en los años noventa, es decir, anterior a ganar las elecciones presidenciales de 2000, y se acrecienta con la gestión de Gustavo Madero Muñoz. No obstante, esto se descubrirá conforme la investigación vaya avanzando.

## **2.2. Historia del Partido Acción Nacional.**

### *Fundación y fundadores.*

El Partido Acción Nacional fue fundado en 1939 por Manuel Gómez Morín,<sup>47</sup> personaje que es considerado el precursor del partido y de su organización. Esta fundación se logra en compañía de otros actores integrantes de diversos grupos tales como: Ezequiel A. Chávez, Fernando Ocaranza, Joaquín Casasús, Nemesio García Naranjo (grupo de ex colaboradores en el gobierno de Díaz); Aquiles Elorduy, Juan Durán y Casahonda (ex participantes del movimiento antireeleccionista de Francisco I. Madero); Miguel Alessio Robles, Gilberto Valenzuela y Teófilo Olea y Leyva (ex participantes en gobiernos revolucionarios); Efraín González Luna, Luís Calderón Vega, Miguel Palomar y Vizcarra y Gonzálo Chapela y Blanco (integrantes de organizaciones católicas); Miguel Estrada

---

<sup>47</sup> Manuel Gómez Morín, fue un prestigioso abogado; trabajó en La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 1919 y 1922 con los cargos de Oficial Mayor y Subsecretario; participó en la creación de la Ley de los Antiguos Bancos de Emisión de 1920-1921 y en la Reforma de la Ley de Instituciones de Crédito de 1897; participó en la creación del Banco de México (BANXICO) en 1925; incidió en la creación de la Ley de Crédito Agrícola y la Ley del Banco Nacional de Crédito Agrícola en 1926. Decidió apoyar a Vasconcelos en su campaña electoral en 1929 y finalmente fue nombrado rector de la UNAM en 1933. Citado en Espejel Espinoza, Alberto (2013). *Un acercamiento al origen y evolución de la democracia interna de los principales partidos políticos en México. Los casos del PAN, PRD y PRI*. Doctorado en Ciencia Política. Universidad Nacional Autónoma de México. México. P. 132.

Iturbide, Adrián de Garay Hernández Díaz, Juan Landerreche, Chávez Camacho y Manuel Ulloa (integrantes de la UNEC); finalmente, Manuel Herrera y Laso, Luis Islas, Emilio Cervi, Carlos Septién García y Manuel Gurría Urgel (destacados profesionistas).<sup>48</sup>

El PAN surge en un contexto en donde el Estado refunda de nueva cuenta al Partido Oficial, pasando de PNR a PMR en 1938, y en donde éste tenía el control de aglutinar a los sectores más bajos de la sociedad, como los obreros y los campesinos, desplazando así a las clases medias y a los empresarios.

La realidad es que Gómez Morín manifestó la urgente necesidad de construir otro partido con ideas permanentes, que trascendiera las coyunturas, que estuviera libre del poder de los caudillos y fomentara la participación política de los ciudadanos.<sup>49</sup> Esta idea quedaría durante un tiempo desplazada, pues no se concretó cuando le fue expuesta a Vasconcelos durante su campaña a la presidencia de la república en 1929 y en la cual participó Morín.

El parte aguas que permitiría consolidar la idea de la formación del PAN surge por el prestigio que ganó Gómez Morín como figura pública después de ser rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ya que durante su gestión logró defender a la Universidad y sacarla de la reforma constitucional al artículo 3º, encabezada por diputados del PNR y que fue apoyada después de la llegada de Lázaro Cárdenas a la Presidencia de la República Mexicana (1934-1940).

En consecuencia, este partido político nace del descontento con la forma de ejercer la política de ese entonces, es decir, en oposición al régimen de Lázaro Cárdenas, la manera de disputarse el poder y su corporativismo. Es por ello que un conjunto de dirigentes o miembros de organizaciones católicas y un núcleo de profesionistas

---

<sup>48</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. Pp. 24-26.

<sup>49</sup> Hernández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional 1939-2000*. México. Ed. ITACA. P.56.

universitarios que no se encontraban dentro de la burocracia política gobernante, fueron quienes fundaron Acción Nacional.<sup>50</sup>

### *Principales ideales y demandas del PAN.*

Los personajes mencionados anteriormente buscaron crear un partido con tintes humanos y valores implantados en la comunidad, el municipio, el pueblo, la nación, la familia como núcleo principal de la sociedad y el bien común. La búsqueda del orden hizo que los miembros del PAN exigieran el “ejercicio justo de la autoridad”; se trataba de un “orden que jerarquizara justamente las funciones e intereses” y que combatiera lo que consideraban el desorden de los gobiernos posrevolucionarios.<sup>51</sup> Por ello Carlos Castillo Peraza menciona que los principios de doctrina del partido son: 1) la inminente dignidad de la persona humana, 2) la primacía del bien común, 3) la preminencia del interés nacional y, 4) la democracia como sistema de vida y gobierno.<sup>52</sup>

De acuerdo a María Guadalupe Mondragón, lo determinante del partido es que se considera como un partido de derecha por las siguientes características: a) Surgió como una reacción a las “políticas radicales” de Lázaro Cárdenas; b) nació como instrumento para canalizar el descontento de los empresarios, la pequeña burguesía y la clase media, no como representante de obreros y campesinos. Lo que también determinó el carácter de sus militantes y votantes; c) pugné la protección de intereses materiales; d) buscó mantener el capitalismo como modelo económico, defendiendo el potencial de las fuerzas

---

<sup>50</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. P. 21.

<sup>51</sup> Hernández Vicencio, Tania (2008). “¿Integrados o marginados? El Partido Acción Nacional en *Política y Cultura*, número. 29. Universidad Autónoma Metropolitana. México. P. 219.

<sup>52</sup> Castillo Peraza, Carlos (1993). *La doctrina Panista*, en *Fundación Rafael Preciado Hemández, A.C.* México, 2012. P. 11.

del mercado y la libre competencia; e) trató de limitar las acciones del gobierno en materia económica y social y por último; f) estuvo en contra del liberalismo y el laicismo.<sup>53</sup>

Aunque algunos estaban en contra del liberalismo, Gómez Morín fue principalmente liberal, pues él tenía la visión de lograr un partido que compitiera por el poder de una manera reglamentada. A su vez buscaba formarlo con un grupo selecto de individuos movidos por un ideal de lucha y oposición al gobierno de Lázaro Cárdenas y sus acciones. Sin embargo, esto no quiere decir que no se dieran dentro del partido corrientes de pensamiento diverso. Es decir, no podemos pensar que no que existieran fracciones dentro del partido.

Otras características con las que contaba el partido eran su tendencia hacia lo jurídico y un pensamiento racional, basado en las reglas y lo correcto, un fuerte apego al derecho, una visión crítica y profunda ante los problemas que el país enfrentaba y una gran valorización por alternativas que le dieran solución a éstos y sobre todo a la realidad violenta vivida en ese entonces.

Ahora bien, una vez conformado Acción Nacional, podemos encontrar en su origen el surgimiento de dos fracciones que buscaban manejar al partido: la participacionista liberal y la abstencionista conservadora. Podemos identificar también los dos grandes dilemas que enfrentaban estas fracciones: la primera buscaba evolucionar por la vía electoral y la segunda la de concientizar a la sociedad.

Es por ello que el PAN nace como un partido de cuadros, pues su mismo fundador Manuel Gómez Morín lo formó con la idea de integrar un grupo selecto y permanente, lo cual iba en contra del corporativismo cardenista, además, de que se convierte en un buen

---

<sup>53</sup> Ramírez Mondragón, María Guadalupe (2011). *La reconceptualización de la ideología de derecha. El caso del PAN*. Maestría en Sociología. Universidad Autónoma Metropolitana. México. P. 49.

refugio de los sectores conservadores que no comulgaban con la tesis socialista de Cárdenas, integrándose así el sector de la derecha.<sup>54</sup>

Así comienza a formarse el Partido Acción Nacional con sus principales precursores, en especial Manuel Gómez Morín y Efraín González Luna, quienes fueron los que marcaron las características del partido y su organización, con la finalidad de ser conservadas y respetadas. Sin embargo, otra sería la realidad del PAN, pues con el transcurso del tiempo logró alcanzar una gran evolución e institucionalización.

Con esto, no queremos decir que no se sigan respetando ni conservando las características del partido en origen, sino más bien hacemos énfasis a los cambios que el partido ha ido atravesando a lo largo de su historia (1939-2015), los que le permitieron alcanzar una transformación definida y estable en sus inicios, redefiniendo cuáles fueron y seguirían siendo los intereses del partido, pese a los conflictos internos que ha atravesado.

Finalmente, podemos decir que Acción Nacional fue creado con el fin de formar conciencia ciudadana para reaccionar ante los problemas que emanaban de los gobiernos revolucionarios y del poder de los caudillos que se lo disputaban de manera violenta e irracional y por supuesto en contra, en ese entonces, del gobierno Lázaro Cárdenas. No obstante el PAN con su evolución y avance dejó de lado este precepto para apostar por el cambio mediante la vía electoral.

---

<sup>54</sup> Nateras González, Martha Elisa (2005). "Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional. Su institucionalización y cambio organizacional", en *Espacios Públicos*, número 016. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca. México. P. 265.

### **2.3. Etapas de crisis.**

*Crisis de 1949- 1962. Democracia cristiana.*

El Partido Acción Nacional es considerado, como ya se mencionó, un partido de derecha. Sin embargo, de cierta manera se le ha relacionado con la iglesia y aunque ésta fue partícipe del partido en sus inicios, existió una época en que se agudizó más la influencia del catolicismo, llevándolo a un gran conflicto interno que orilló al partido a aislarse de los beneficios obtenidos por la vía electoral, ya que el pensamiento demo-cristiano se radicalizó de tal manera que generó conflicto entre sus fracciones, la participacionista y la abstencionista.

Al terminar el periodo de dirigencia de Gómez Morín, de 1939-1949, diez años en sí, los dirigentes consecutivos en su mayoría provenían de instituciones de corte católico, por ende la fracción que dominaba después de Morín era en ese entonces la fracción conservadora- abstencionista.

En palabras de Martha Elisa Nateras, “la militancia católica influyó para que en 1949 se renovara la dirigencia, la cual quedó en manos de Juan Gutiérrez Lascuráin (1949-1956), quien tuvo una destacada participación en la Asociación Católica de la Juventud Mexicana y la Unión de Católicos Mexicanos”.<sup>55</sup>

El impacto que generó esta corriente dentro del partido fue grande pues orilló a que se desplazaran los principios de Manuel Gómez Morín, precursor del partido y se apostara por la democracia cristiana. Para algunos panistas la democracia cristiana fue la opción para neutralizar al comunismo y a la vez una propuesta para darle solución a los problemas del continente, incorporando a sectores conservadores de la clase media y alta que se oponían a los movimientos sociales que cuestionaban las ideas tradicionales

---

<sup>55</sup> Nateras González, Martha Elisa (2005). *Ibid*: 266.

(movimiento hippie, liberación sexual, anticonceptivos, aborto, familia, propiedad privada y matrimonio).<sup>56</sup>

Esta concepción de cómo manejar al partido resultó bastante incómoda y desagradable para quienes dieron vida al PAN, pues trajo un gran conflicto al interior, ya que las ideas que manejaba esta corriente eran muy radicales a tal grado de estar en contra del gobierno y de no acatar los resultados de las elecciones perdidas (que ellos argumentaban como fraude). Un claro ejemplo de esto se da en 1958, de cara a las elecciones federales de ese año, en donde su aspirante a la presidencia pierde y es cuando en el partido surge un conflicto que lo lleva a denotar su pensamiento y actuar radical.

Durante este periodo específicamente en 1958, ocurrió el suceso que confirma la radicalidad que Acción Nacional había adoptado. El partido se negó a reconocer los resultados de las elecciones, alegó fraude y renunció a las seis diputaciones que habían obtenido, además expulsó del partido a las cuatro personas que aceptaron los cargos.<sup>57</sup>

Este suceso generó gran descontento entre los integrantes de Acción Nacional, más que nada en aquellos de pensamiento liberal, que buscaban obtener avances para el partido por medio de la vía electoral, en específico a Manuel Gómez Morín, por lo que deciden oponerse a las prácticas de dicho grupo, que en vez de avanzar los estaba llevando al retroceso.

Es por ello que en 1962 eligen a un representante moderado que permite al partido rehacer lo que ellos estaban logrando por la vía electoral. El candidato ganador fue Adolfo Christlieb Ibarrola, quien con su llegada a la dirigencia nacional del PAN expulsó a quienes eran partidarios de la democracia cristiana, poniendo de nueva cuenta al partido

---

<sup>56</sup> Ramírez Mondragón, María Guadalupe (2011). Op. cit: 68.

<sup>57</sup> Ramírez Mondragón, María Guadalupe (2011). *Ibid*: 69.

en la competencia por el poder mediante la vía electoral, pues pensaba que era la mejor forma de alcanzar espacios de poder.

Finalmente, podemos decir que en esta etapa destaca la forma de hacer política demo-cristiana en el PAN y puede considerarse como una etapa de crisis, puesto que ponía en riesgo al partido y en choque a los integrantes del mismo, pero que con la llegada de Christlieb Ibarrola comienza una etapa de modernización para el partido, pues con su elección en 1962 termina el conflicto que inició en 1958 y la crisis que el partido atravesó por la implementación de la democracia cristiana. Con lo que se reajusta la estabilidad del partido.

*Crisis de los setenta (1972-1977). Sin candidato a la Presidencia de la República en 1976.*

Con el aislamiento de la democracia cristiana dentro del Partido Acción Nacional, comenzaron a surgir nuevos cambios benéficos para el mismo, es decir, se restablece de manera momentánea la estabilidad interna y surgen avances que lo impulsan a luchar por el poder mediante la vía electoral. Sin embargo, se presenta un nuevo conflicto interno que pone de nueva cuenta en desequilibrio la estabilidad que el partido poco a poco fue construyendo.

Este conflicto haría más visible la lucha que se daba por el control del partido entre las dos fracciones que lo conformaban, en ese entonces, la doctrinaria abstencionista y la pragmática liberal.

En 1972 se acrecentó el conflicto entre las fracciones internas del PAN y más aún con el deceso de Gómez Morín, pues antes de esto él mantenía el control del partido y seguía siendo miembro activo del mismo, pues aunque terminó su periodo de gestión,

jamás lo abandonó, ya que siempre tuvo gran influencia y prestigio entre los militantes que conformaban al partido.

La elección de José Ángel Conchello (1972-1975) confirmó cual era la fracción dominante en Acción Nacional. La principal preocupación de Conchello era que el PAN fuera un partido que triunfara electoralmente, dejando de lado la doctrina y recurriendo a los empresarios como aliados, lo que incrementó la importancia de este sector en el partido, pues empezaron a ocupar cargos importantes.<sup>58</sup>

El conflicto o punto de tensión que se presenta dentro del PAN, se debe a la entrada de empresarios al partido que aunque no se sentían parte del mismo, sí lo utilizaban de manera que pudieran lograr sus demandas u objetivos. Lo que para algunos panistas no era bien visto, ya que esta invasión se dio gracias a la política de apertura de puertas que Conchello implementó a su llegada a la presidencia nacional del PAN.

Con la llegada de Conchello puede decirse que se da paso a una etapa de modernidad dentro del PAN. Sin embargo, esta etapa se desarrolla de manera acelerada, lo cual traería consecuencias graves una vez terminada su dirección. Para las elecciones internas que definirían al nuevo dirigente del PAN de 1975-1978 contendría de nueva cuenta José Ángel Conchello y Efraín González Morfín.

Sin embargo, Conchello se retiraría de la contienda y dejaría como único contendiente a González Morfín, que de igual manera no trasciende en el partido por su manera de pensar, pues emanaba un sentido abstencionista al afirmar que las elecciones no eran un medio para lograr alcanzar el poder. Debido a esto el PAN optó por elegir a un

---

<sup>58</sup> Ramírez Mondragón, María (2011). *Ibid*: 74.

nuevo dirigente, por tanto, el Lic. Raúl González Schmall fungió como presidente interino, antes de que se eligiera al Lic. Manuel González Hinojosa (1975-1978).<sup>59</sup>

Como puede verse este conflicto interno comenzaba a generar incertidumbre en el partido debido a que las dirigencias seguidas de Conchello serían efímeras hasta que se decidió que el PAN fuera dirigido por González Hinojosa. Sin embargo, el conflicto más fuerte de Acción Nacional estaría por estallar.

En este sentido, el punto más álgido de la problemática interna afloró en la década de los setenta, cuando en la convención para decidir sobre la participación electoral en los comicios de 1976, los panistas se dividieron entre la participación total, la abstención y la participación sin candidato a la presidencia de la república. Efraín González Morfín y José Ángel Conchello encabezaron a las dos corrientes (abstencionista y participacionista) que durante esa década se disputaron ampliamente el control del partido, y que llevaron a la organización a una profunda crisis que derivaría en la no postulación de candidato a la presidencia de la república.<sup>60</sup>

En la convención extraordinaria para decidir acerca de la postulación de candidato presidencial a los comicios de 1976, se dio una reñida votación en la que ninguno de los dos precandidatos, Pablo Emilio Madero y Salvador Rosas Magallón, lograron tener los votos suficientes para ganar la candidatura y por ende la convención decide participar en las elecciones federales sólo con candidatos a diputados y senadores pero sin candidato a la presidencia de la república, lo cual pondría en juego no sólo la candidatura del PAN sino también el futuro del partido.

---

<sup>59</sup> Nateras González, Martha Elisa (2005). "Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional. Su institucionalización y cambio organizacional", en *Espacios Públicos*, número. 016. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Pp. 268.

<sup>60</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). "Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional", en *El Cotidiano*, número 133. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P.36.

El ambiente de camaradería que generalmente caracterizaba a los panistas incluso en situaciones de conflicto se tornó agresivo en esa ocasión. La convención extraordinaria transcurrió en una atmosfera de confrontación, insultos, gritos, intercambios de acusaciones y connatos de golpes entre los partidarios de Madero y los de Rosas Magallón, un escenario completamente extraño a los usos y costumbres de los panistas que siempre se habían esforzado por mantener la unanimidad.<sup>61</sup>

Finalmente este conflicto quedaría desplazado, pues la decisión fue tomada y no se presentó candidato del PAN a la presidencia de la república en 1976, la cual ganaría el candidato del PRI, José López Portillo.

Durante el gobierno de José López Portillo (1976-1982) existía una gran crisis económica derivada de la devaluación del peso en 1976, debido a esta crisis la mayor parte del empresariado se encontraba en descontento con el partido oficial y su gobierno. Pese a los esfuerzos de buscar una reconciliación con el empresariado, el gobierno de López Portillo generó un clima de incertidumbre y de ruptura entre el sector empresarial y el Estado.

En consecuencia, el empresariado comenzó a participar en intervenciones públicas en contra del gobierno. Sin embargo, para atenuar esta tensión a principios de su sexenio, López Portillo promueve la aprobación de la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procedimientos Electorales (LFOPPE).

Ya para 1977, sucedería un acontecimiento que marcaría y encauzaría la dirección del Partido Acción Nacional, pues en esta fecha se aprobó la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LFOPPE), reforma impulsada por el entonces Secretario de Gobernación Jesús Reyes Heróles en donde el PAN y otros

---

<sup>61</sup> Loaeza, Soledad (1999). P. 310. Citado en Hemández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional, 1939-2000*. México. Ed. ITACA. P. 131.

partidos políticos de menor importancia obtuvieron su registro y pudieron participar en elecciones y ganar escaños en la Cámara de Diputados.<sup>62</sup> Con la reforma se incorporó la figura de diputados de representación proporcional, lo cual abrió la posibilidad de mayor participación para los partidos de oposición en el Congreso de la Unión.

Por último, con la apertura al sistema de partidos en 1977, el dilema de la participación electoral se resuelve, puesto que ya no era necesario acordar si se participaba o no en las elecciones, por lo tanto fue un logro y una gran noticia para quienes eran partidarios de alcanzar el poder por la vía electoral, es decir, fue un avance para la fracción participacionista.

#### *Crisis de los ochenta (1984-1988) e Institucionalización del PAN.*

Una vez minimizados los problemas que surgieron en los años setenta, dentro del partido comienza una etapa evolutiva para el mismo. En cuanto al contexto nacional e internacional, éste también estaba cambiando, pues la apertura al sistema de partidos (1977) fue un avance nacional de gran impacto para la oposición, en este caso para el PAN. Otro acontecimiento nacional e importante se da en 1982, con la ya existente nacionalización de la banca mexicana a finales del sexenio de López Portillo y durante el nuevo gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), suceso que de nueva cuenta moviliza al Partido Acción Nacional. En cuanto al contexto internacional, el declive del capitalismo y la implementación del modelo económico denominado neoliberalismo, trazaron la dirección del partido.

---

<sup>62</sup> Reynoso, Víctor (2009). *Para entender El Partido Acción Nacional. PAN*. México. NOSTRA Ediciones. P. 41.

Los grupos opositores como la iglesia, los empresarios, la sociedad civil y, desde luego el PAN, habían ido ganando espacios en la política y en años recientes habían cobrado relevancia por su desacuerdo con la ya mencionada nacionalización de la banca decretada el 1 de septiembre de 1982. Este suceso benefició a Acción Nacional, pues ganó simpatizantes al ser percibido como el partido más idóneo para canalizar el descontento social y los proyectos de los grupos opositores.<sup>63</sup>

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid, se inició un cambio profundo en la naturaleza del Estado, se intentó revertir los efectos de la crisis económica, se corrigió el déficit fiscal, se generaron las bases para el cambio estructural, se estableció una política basada en la austeridad del gasto del gobierno, se renegoció la deuda externa, se apoyó a los sectores productivos centrados en la exportación, se privatizaron las empresas estatales y se firmó el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Además se modificó la relación que el gobierno tenía con las organizaciones sociales y avaló la flexibilización laboral que impulsaba el sector empresarial.<sup>64</sup>

Es necesario mencionar que el Partido Acción Nacional había recibido de parte del gobierno priísta encabezado por Miguel de la Madrid el reconocimiento de sus logros como oposición partidista al ganar elecciones municipales y los avances que el partido había logrado. Además de que se le concedió reformas que el PAN deseaba como la modificación del artículo 115, que concedió mayores facultades y recursos a los municipios y la aprobación de una ley electoral que reconocía la corresponsabilidad del gobierno y de los partidos en la organización y el desarrollo de las elecciones.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Ramírez Mondragón, María (2011). *La Reconceptualización de la Ideología de Derecha. El caso del PAN*. Maestría en Sociología. Universidad Autónoma Metropolitana. México. Pp. 85-86.

<sup>64</sup> Hernández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional, 1939-2000*. México. Ed. ITACA. P. 145.

<sup>65</sup> Hernández Vicencio, Tania (2009). *Ibidem*: 145.

Poco a poco se fue estrechando la relación del partido con el régimen priísta, pues el gobierno de Miguel de la Madrid buscó estrechar la relación con la oposición lo que no había podido lograr el gobierno anterior. Es por ello que durante esta década se concibe al PAN como el principal interlocutor, funcional y útil para el gobierno.

En el periodo que va de 1984-1986, la fracción pragmática, a la sazón la dominante en el partido, comenzó a sufrir una fisura en su interior por la presencia de nuevos militantes, que tenían recursos y prestigio popular indiscutible, así como el respaldo de no pocos militantes con una larga historia en la organización.<sup>66</sup> Desde 1983 el PAN se vio positivamente afectado por la llegada de nuevos militantes que fueron postulados a cargos de elección o en dirigentes medios.<sup>67</sup>

En la década de los ochentas, la participación panista quedó en buena medida liberada de las restricciones que durante años le había impuesto la doctrina; la pérdida de importancia de los principios, como aglutinadores del panismo, sería compensada por el éxito en las urnas.<sup>68</sup>

La lucha por presidir al PAN en 1987 reflejaría la disputa por el control institucional entre dos grupos. Uno estaba encabezado por Luis H. Álvarez, cuyo liderazgo había sido fundamental para el panismo nacional desde que en 1985 fuera candidato de Acción Nacional a la presidencia de la república y lograra generar una importante movilización en apoyo a su candidatura.<sup>69</sup> El otro grupo era dirigido por Pablo Emilio Madero, un panista que, al igual que José Ángel Conchello, estaba vinculado estrechamente con la vieja

---

<sup>66</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. P. 129.

<sup>67</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *Ibid*: 130.

<sup>68</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). "Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional", en *El Cotidiano*, número 133. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P. 37.

<sup>69</sup> Reveles Vázquez, Francisco. P. 137-139. Citado en Hernández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional 1939-2000*. Ed. ITACA. México. P. 159.

derecha empresarial regiomontana.<sup>70</sup> Finalmente el ganador fue Luis H. Álvarez, quien dirigió al partido de 1987-1990.

Como se percibe, los años ochenta fueron de gran cambio para el Partido Acción Nacional, en específico de avances que le permitieron alcanzar mayor institucionalización, por supuesto, al aceptar el financiamiento del Estado y prácticamente ser parte de las reglas del juego y del sistema. Este acontecimiento se dio debido a la pérdida de las elecciones presidenciales de 1988 con el candidato Manuel J. Clouthier, en donde el PAN decide no intervenir, pues estaba perdiendo no sólo las elecciones, sino el segundo lugar como fuerza partidaria, pues como resultado de esas elecciones federales quedó en el tercer lugar, lo que no le pareció y optó por trabajar en conjunto con el gobierno priísta y afianzar el seguir siendo la segunda fuerza política del país. Tarea nada fácil, pero no imposible con la llegada de los neopanistas que inyectaron recursos al partido para lograr victorias por la vía electoral.

#### *Crisis de los años noventa (1988-1994).*

Entre 1987 y 1992 se gestó e hizo crisis la más fuerte lucha de fracciones en la historia panista. Tuvo lugar en un momento crítico de la historia de nuestro país, en el que los partidos y las elecciones pasaron a ocupar el primer plano del escenario.<sup>71</sup> Después de un lustro de actividad electoral muy intensa, en la que obtuvo importantes triunfos y derrotas en las que denunció fraude electoral, el PAN fue desplazado en 1988, por primera vez desde 1952, del segundo lugar en unas elecciones federales al tercer lugar.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Hernández Vicencio, Tania. (2009). *Ibidem*: 159.

<sup>71</sup> Reynoso Víctor. (2007). *Rupturas en el vértice. El Partido Acción Nacional a través de sus escisiones históricas*. México. Ed. Educación y Cultura. CEPACOM. P. 225.

<sup>72</sup> Reynoso Víctor (2007). *Ibid*: 225.

Recordemos que los triunfos que el PAN presentó a nivel municipal durante la época de los ochenta fueron en aumento, pues en 1981 consiguió 17 triunfos municipales, 10 triunfos municipales en 1982, 12 triunfos municipales en 1986, 13 triunfos municipales en 1988 y 21 triunfos municipales en 1989. Salvo por 1984 y 1985 en donde obtuvieron 3 triunfos y 1987 en donde obtuvieron 1.<sup>73</sup> Es por ello que el partido responde a una nueva necesidad electoral y busca con mayor fuerza ser parte en la obtención de nuevos triunfos.

Con la dirigencia de Luis H. Álvarez (1987-1990) el partido creó una estrategia de colaboración con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), lo cual genera el descontento de muchos de los militantes, pero lo lleva a recuperarse como oposición política, aunque leal al régimen. Por ende, el partido obtuvo varios triunfos electorales en diversos municipios y estados, tal es el caso de la conquista de su primer gubernatura en Baja California con Ernesto Ruffo Appel (ex alcalde de Ensenada) en 1989, obteniendo 204 507 sufragios a su favor; la remoción del gobernador guanajuatense, el priista Ramón Aguirre, sustituido por Carlos Medina Plascencia (pactado entre Carlos Salinas de Gortari, el Secretario de Gobernación Fernando Gutiérrez Barrios, Luis Héctor Álvarez, Diego Fernández de Cevallos y el propio Medina); el reconocimiento del triunfo electoral de Francisco Barrio en Chihuahua; los reconocimientos de triunfos en Tijuana en dos ocasiones 1989 y 1992; Saltillo en 1990; Ciudad Juárez en 1992; León en 1988-1991; Ciudad Guzmán 1991; San Luis Potosí en 1992; Guaymas 1991 y Mérida en 1990.<sup>74</sup> Estos triunfos fueron seguidos de otros (cuadro 1). El partido no sólo avanzó electoralmente, sino que triunfaron quienes buscaban los logros electorales para la institución y los encargados de inyectar recursos económicos para el manejo de la misma.

---

<sup>73</sup> Espejel Espinoza, Alberto (2015). *Un acercamiento al origen y evolución de la democracia interna de los principales partidos políticos en México. Los casos del PAN, PRD y PRI*. Doctorado en Ciencia Política. México. Universidad Nacional Autónoma de México. P. 167.

<sup>74</sup> Tapia Suarez, Jesús Andrés (2000). *El Partido Acción Nacional y la Administración Pública: Desarrollo organizativo y labor de gobierno del Partido Acción Nacional de 1989 a 1997*. Licenciatura en Ciencia Política Administración Pública. México. Universidad Nacional Autónoma de México. P. 140.

### Cuadro3. Avances electorales del PAN durante su origen y evolución 1939-2000.

Años de triunfos electorales	Tipos de triunfos.
1939-1945	No consigue triunfos electorales.
1946	Presenta 26 candidatos municipales y consigue 4 triunfos de diputados y 1 triunfo en municipio (Quiroga, Michoacán).
1948	Consigue 1 nuevo triunfo municipal.
1950	Consigue 3 triunfos municipales.
1967	Obtiene 3 diputaciones de Mayoría, gana 20 diputaciones de partido (incrementado su participación en la Cámara de Diputados).
1973 (comicios)	Gana 21 diputados de partido más 4 de distrito.
1981	Consigue 17 triunfos municipales.
1982	Consigue 10 triunfos municipales.
1984-1985	Obtiene sólo 3 triunfos municipales.
1986	Gana 12 triunfos municipales.
1988	Obtiene 13 logros municipales y 18 diputados en la Asamblea del Distrito Federal, Gana en León.
1989	Gana la gubernatura de Baja California con Ernesto Ruffo Appel, obteniendo 9 de los 15 distritos locales y 2 de 15 presidencias municipales. El PAN triunfa en Tijuana.
1990	Obtiene 35 triunfos municipales. Gana en Saltillo y Mérida.
1991	Gana la senaduría de Baja California con Héctor Terán Terán. Gana la gubernatura de Guanajuato con Carlos Medina Plascencia. Triunfa en León, Ciudad Guzmán y Guaymas.
1992	Gana la gubernatura de Chihuahua con Francisco Barrio, obteniendo mayoría en el Congreso de Chihuahua. El PAN triunfa en Tijuana, Ciudad Juárez y San Luis Potosí.
1993	Sin triunfos.
1994	Gana la Delegación en Benito Juárez con Esperanza Gómez Mont quien se convierte en la primera mujer delegada en la Ciudad de México. En las elecciones presidenciales de este año el candidato panista Diego Fernández de Cevallos queda en 2º lugar lo que le permitió obtener 24 senadurías como primera minoría, 18 diputaciones de mayoría relativa y 101 de representación proporcional.
1995	Conquista la gubernatura de Guanajuato con Vicente Fox Quesada. Este mismo año el PAN gana la gubernatura de Jalisco.
1997	Gana la gubernatura de Nuevo León y Querétaro.
1998	Gana en Aguascalientes.
1999	Gana en Nayarit la gubernatura.
2000	Triunfa en Morelos y refrenda su triunfo en Guanajuato.

Fuente: elaboración propia a partir de Espejel Espinoza, Alberto (2015).

Como se mencionó anteriormente, “el PAN durante el periodo de dirigencia de Luis H. Álvarez entró en tratos con el ex presidente priista Carlos Salinas de Gortari, dejando de ser oposición leal para convertirse en un socio del poder. Es decir, no es que del todo dejara de ser un partido de oposición, sino que la desplazó en ese momento para

convertirse en un partido con responsabilidades de gobierno. En un ensayo Arnaldo Córdova denota que Salinas de Gortari al no contar con la mayoría necesaria en la Cámara de Diputados pasó los tres primeros años negociando con el PAN en secreto y haciendo concertaciones oprobiosas”.<sup>75</sup>

Un ejemplo de esta dualidad entre el PAN y el gobierno priista se da en 1991 cuando Vicente Fox Quesada pierde la elección a la gubernatura de Guanajuato, que estuvo plagada de irregularidades. Esto condujo a realizar una gran campaña en defensa del voto, lo que originó que la dirigencia nacional del PAN y el poder ejecutivo federal llevaran diversas reuniones, que dieron lugar a la llamada “concertación” en donde el resultado fue el sacrificio del priista Ramón Aguirre Velásquez y un interinato de cuatro años con el panista Carlos Medina Plascencia.<sup>76</sup>

El primer conflicto al inicio de esa década se dio después de la convención que reeligió a Luis H. Álvarez como presidente del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y de conocerse la composición de su equipo. Se hizo evidente el énfasis en una política participacionista y pragmática que por primera vez empezaba a considerar el acceso al gobierno como una meta posible de alcanzar.<sup>77</sup>

Con la definición de la política a seguir, surgieron nuevas reacciones opositoras. La fracción que encabezó la oposición interna fue integrada por el denominado “Foro Democrático” (formado por un poco más de sesenta miembros), cuyos principales líderes eran tres ex presidentes del partido: José Ángel Conchello, José González Schmall y Bernardo Bátiz. Los foristas definieron como su principal propósito: “reencontrar los principios doctrinarios, impulsar la reforma de los estatutos, para hacer más democrático

---

<sup>75</sup> Jáquez, Antonio (1998). “Tras su alianza con Salinas, el PAN abandonó la oposición leal para convertirse en socio del poder”, en *Revista Proceso*, número 1119. México. P.18.

<sup>76</sup> Nateras González, Martha Elisa (2005). “Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional. Su institucionalización y cambio organizacional”, en *Espacios públicos*, número 016. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca. México. P. 270.

<sup>77</sup> Reynoso, Víctor Manuel (1993). P. 137. Citado en Hemández Vicencio, Tania (2003). “Avances y retos del Partido Acción Nacional”, en *Espiral*, número 28. Universidad de Guadalajara. México. P. 52.

al partido y propiciar una mayor discusión sobre la reforma electoral".<sup>78</sup> Sin embargo, este Foro Democrático no trascendió en gran parte porque se dio el apoyo de muchos militantes a la dirección de Luis H. Álvarez, por lo que no se les permitió participar, ni generar cambios dentro del partido, con lo que fueron desplazados y no se les consideró ni para las elecciones federales de 1991.

A principios de 1993 concluyó el segundo trienio de Luis H. Álvarez al frente del PAN, y aunque no existían motivos aparentes para un nuevo conflicto, ya que los foristas habían renunciado en octubre de 1992, había surgido otro nuevo punto de tensión interna derivado del crecimiento de los comités estatales, los cuales comenzaban a demandar mayor participación en el CEN, así como mayor libertad para tratar asuntos como la elección de candidatos y el diseño de la estrategia partidista en las regiones.<sup>79</sup>

Dicho conflicto entre centro y periferia del partido se concretó en la contienda por la presidencia del partido, en la que se enfrentaron Carlos Castillo Peraza, quien representaba la continuidad de la línea política de Álvarez y el predominio del CEN, y Alfredo Ling Altamirano, quien era presidente estatal del PAN en Guanajuato y estaba apoyado por otros líderes locales como Vicente Fox y Francisco Barrio.<sup>80</sup>

En esta etapa, más que el cuestionamiento a la legitimidad de la dirigencia nacional, la crítica y el conflicto interno se centraron en un debate sobre la línea de acción que mantenía el PAN, el camino para lograr nuevos triunfos en los procesos electorales, incluyendo la presidencia de la República y la permanencia de los gobiernos panistas.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Arriola Woog, Carlos (1994). *Ensayos sobre el PAN*. México. Ed. Miguel Ángel Porrúa. P. 139.

<sup>79</sup> Loaeza, Soledad (1999). *El Partido Acción Nacional; la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*. México. Fondo de Cultura Económica. P. 515-516.

<sup>80</sup> Loaeza, Soledad (1999). *Ibid*: 516-517.

<sup>81</sup> Hernández Vicencio, Tania (2003). "Avances y retos del Partido Acción Nacional", en *Espiral*, número 28. Universidad de Guadalajara. México. P. 55.

Para 1993 Carlos Castillo Peraza gana la dirección nacional del PAN convirtiéndose en el presidente del partido para el periodo de 1993-1996, siendo uno de los principales ideólogos del partido. Comenzando así un oleaje de defensa de la identidad del Acción Nacional. Es decir, Peraza planteó que el PAN en la búsqueda del poder también necesitaba buscar reforzar su identidad, pues era claro que el poder deslumbraba a los panistas y se olvidaban de sus principales ideales. Este periodo inicial de dirigencia se caracteriza por no haber incertidumbre acerca de la dirección del partido, ya que éste continúa con la línea Alvarista y las negociaciones del partido con el gobierno priista, pues Castillo Peraza todavía alcanzó a ser participe del último año del gobierno Salinista.

Sin embargo, la renovación de la Presidencia de la República con Ernesto Zedillo desconcertaría al PAN, pues denotaba que el priismo salinista terminaba y comenzaba un priismo más limpio electoralmente, un priismo en contra de la conducción de Salinas de Gortari y que finalmente hay que reconocer fue parte fundamental para que el PAN ganara la presidencia en los Comicios Presidenciales de 2000, aunque la dirigencia panista no se llevara bien con el gobierno de Zedillo.

Pese a que el PAN logra desplegarse como partido idóneo para ganar las elecciones presidenciales de 2000, la realidad como se ha mencionado fue que, al menos, durante el periodo de dirigencia nacional de Carlos Castillo Peraza se da un distanciamiento del PAN con el Gobierno de Zedillo, pues este dirigente panista argumentaba que dicho gobierno tenía un problema de gobernabilidad ya que para Castillo Peraza el único método para generar bienes públicos era el lenguaje, apostando por la palabra como génesis política y venciendo al sistema priista por la vía democrática, es decir, con el diálogo, con el poder de la palabra. Convirtiéndolo en el ideólogo de la

transición a la democracia en México.<sup>82</sup> Finalmente la dirigencia de Peraza termina y no genera incertidumbre para el PAN.

La renovación de la dirigencia panista para sustituir a Carlos Castillo Peraza se dio entre dos contendientes: Ernesto Ruffo Appel, ex gobernador de Baja California y líder más exitoso del neopanismo, contra el heredero de la fracción doctrinaria: Felipe Calderón Hinojosa.

Felipe Calderón proponía recuperar los valores y la identidad panista, mantener la centralización de la toma de decisiones y ganar el gobierno sin perder el partido. Ernesto Ruffo proponía la experiencia como gobernador y una mayor apertura de los órganos directivos a la representación regional. Finalmente, el ganador resultó ser Felipe Calderón Hinojosa.

La gestión de Felipe Calderón Hinojosa (1996-1999) contó con pocos puntos a favor en las elecciones federales intermedias, perdiendo también la Jefatura del Gobierno del Distrito Federal, debido a esto sólo obtuvo unos cuantos legisladores locales y aunque ganó dos gubernaturas no contó con buenos resultados en las elecciones locales. Es por ello que su dirección no trasciende en grandes avances para el PAN, sino que comienzan a verse los estragos internos del partido debido a que durante su dirigencia, el mensaje que mandaron las viejas familias panistas y los líderes nacionales del PAN era que no estaban dispuestos a abrir voluntariamente al partido sobre a todo a aquellos que, a pesar de haberse convertido en gobernantes bajo las siglas del PAN, al interior del partido eran vistos como advenedizos.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> "PAN: humanismo con responsabilidad social", en *Bien Común* (2002), número 93. México. Fundación Rafael Preciado Hernández. P. 27.

<sup>83</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). "Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional", en *El Cotidiano*, número 133. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. P.39.

Durante la dirigencia de Calderón comienza a surgir un conflicto que pone gran tensión al partido. La tensión interna surge cuando Fox expresó constantemente sus críticas a la fracción moderada por su relación con el gobierno y por su gradualismo, resaltando la necesidad de una lucha frontal contra el PRI para, de ese modo, obtener el poder.<sup>84</sup>

Finalmente, podemos decir que el Partido Acción Nacional se caracteriza en los años noventa por contar con una fuerte crisis identitaria pero en cuanto a la línea electoral podemos decir que es el periodo en donde se profesionalizan los cuadros, se acrecientan nuevos triunfos electorales y se da mayor participación de un partido de oposición con el gobierno nacional, que si bien en gran medida se deben a la relación de la dirigencia de Luis H. Álvarez con el gobierno de Salinas de Gortari, también se deben a un cambio en su estructura y organización impulsado por la obtención de mayores espacios de poder aunque esto implicaría que el partido desplazara por completo su identidad y creciera el descontento interno por la línea política a seguir.

#### **2.4. Crisis de 2000-2006. Relación partido- Gobierno de Fox.**

Durante las dirigencias consecutivas después de la de Luis H. Álvarez, es decir con la de Carlos Castillo Peraza (1993-1996) y la de Felipe Calderón Hinojosa (1996-1999), el PAN tuvo un viraje distinto del que marcó la dirigencia Alvarista, dejando grandes descontentos entre los militantes del partido. Comenzando así a surgir los ataques de una nueva fracción denominada neopanista y denotando los estragos que el partido estaba presentando a su interior.

---

<sup>84</sup> Reveles Vázquez, Francisco. "La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes". P. 29. Consultar en [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf)

Con el afianzamiento de los grandes empresarios y su avance dentro del partido, el apoderamiento y dirección del mismo fue cambiando radicalmente, pues el rumbo del Partido Acción Nacional estaba a punto de quedar en manos de estos actores. Si bien es cierto que con su llegada levantaron al partido y lo volvieron altamente competitivo y profesional, también es cierto que ellos tendrían todo el control en la toma de decisiones pues poco a poco se iban adentrando cada vez más a los espacios de poder y control del partido. Un claro ejemplo de lo que llamamos un partido de éxito, creado por estos empresarios, se da con el Partido Acción Nacional ya que en el año 2000 logra alcanzar la Presidencia de la República con el candidato, Vicente Fox Quesada.<sup>85</sup>

La sucesión de Felipe Calderón Hinojosa, presidente del partido de 1996 a 1999, quedó en manos de dos contrincantes por la dirigencia de Acción Nacional. El primero fue Luis Felipe Bravo Mena y el segundo aspirante fue Ricardo García Cervantes. Bravo Mena era un líder del Bajío que había llegado al PAN por medio de la COPARMEX además de estar vinculado al Yunque. Ricardo García Cervantes era uno de los nuevos liderazgos del Norte del país quien había sido pieza clave en la relación del CEN del PAN y el gobierno de Ernesto Ruffo en Baja California.<sup>86</sup>

La contienda favoreció a Bravo Mena y fue electo presidente del Partido Acción Nacional de 1999-2002. Mena tenía como propuestas: crear un gran proyecto para el año 2000 que beneficiara al partido; lograr una eficiente comunicación interna con el partido y la sociedad y armonizar la relación y las energías de la institución. Este personaje dedicó sus esfuerzos a unificar al PAN por medio de manuales de procedimientos y organización para los comités estatales y municipales.

---

<sup>85</sup> Vicente Fox Quesada, político y empresario mexicano, militante del Partido Acción Nacional; trabajó para la empresa refresquera Coca-Cola como Director Nacional de Operaciones y Director de Mercadotecnia en 1971; finalmente asumió la presidencia de la División de América Latina; renuncia a Coca-Cola en 1979; fue Secretario del Ramo Agropecuario en Gabinete Alternativo del PAN formado por Manuel J. Clouthier; elegido Diputado Federal por el estado de Guanajuato en 1988; gana la gubernatura de Guanajuato en 1995. Consultar en <https://www.pan.org.mx/blog/vicente-fox-quesada/>

<sup>86</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). *ib ídem*: 39.

Todo parecía marchar bien durante la nueva dirigencia. Sin embargo, la prueba de fuego de Bravo Mena se presentó cuando se eligió al aspirante presidencial para los comicios del año 2000. En efecto, la lucha por la candidatura presentó un verdadero problema para la institucionalización de Acción Nacional. Adelantándose a su partido y a todos los actores políticos, Vicente Fox (empresario que ingresó al PAN en 1988 y en su segundo intento ganó la gubernatura de Guanajuato) manifestó desde 1997 su intención de ser candidato del PAN a la presidencia de la república.<sup>87</sup>

Las acciones radicales de Vicente Fox trasgredieron las normas y los tiempos de elección interna en el PAN, trayendo como consecuencia desequilibrio institucional y propiciando la elección de él como único candidato a la presidencia de la república, es por ello que la campaña representó un problema para la dirigencia y a su vez para la institucionalización organizativa. Fox creó su propio comité de campaña conocido como Amigos de Fox que surge el 16 de Septiembre de 1998, del cual la mayoría no eran panistas, si no empresarios y viejos compañeros de Coca-Cola. Así que cuando Fox se lanzó a construir una candidatura al margen de los tiempos y las reglas del partido violento mecanismos institucionales establecidos, concretamente el procedimiento de elección interna, pero también reglas no escritas que habían contribuido de manera importante a la imagen que los panistas tenían de sí mismos.<sup>88</sup>

Sin reglamentación alguna, llegado el periodo formal de proselitismo electoral, el comité de campaña del partido sólo sirvió como reproductor de las directrices que los “amigos” dictaban. La dirigencia se subordinó al candidato, quien al realizar una intensa campaña proselitista logró ganar la Presidencia de la República.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Reveles Vázquez, Francisco. “La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes”.P.28. Consultar en [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf)

<sup>88</sup> Loaeza, Soledad (2003). “Acción Nacional en la antesala del poder: 1994-2000”, en *Foro Internacional*, número 1. Colegio de México. México P.99. consultar en <http://www.jstor.org/stable/27739166>

<sup>89</sup> Reveles Vázquez, Francisco. *Ibíd*: 29.

Los panistas lograron llegar “unidos” al poder, pero desde los primeros momentos del sexenio habría de aflorar una fuerte tensión que marcaría el ejercicio de gobierno.<sup>90</sup>

Como menciona Alberto Huaracha Alarcón “la relación del PAN con el Ejecutivo federal fue una de las grandes expectativas en la coyuntura de alternancia. Se esperaba que en la nueva conformación de las relaciones institucionales partido-presidente, el PAN en correspondencia con su trayectoria opositora, estableciera una relación alejada de sus críticas y denuncias históricas hacia el presidencialismo y a la concepción de partido pragmático y colaboracionista con el régimen para conseguir sus objetivos”.<sup>91</sup>

La llegada de Vicente Fox al Gobierno Federal, afloró en el partido un vínculo de unidad, pues aunque el candidato había hecho las cosas a su manera, logró ganar el gobierno que no hubiera obtenido de haberse esperado al proceso de selección del PAN. Sin embargo, muchos de los problemas de Acción Nacional se desarrollan en el año 2000, pues con la llegada del nuevo Presidente de la República comenzaron a surgir cambios que los apartaban de la relación con el gobierno pese a que el presidente salió de las filas de Acción Nacional; tales desplantes o cambios fueron: la conformación del gabinete presidencial con personajes ajenos al partido, el descontento de los coordinadores parlamentarios de las distintas bancadas por las decisiones del Presidente Vicente Fox; y el apoyo incondicional de su dirigente nacional (Bravo Mena) ante las decisiones del presidente de la república.

No obstante, la victoria de 2000 y el halago del carisma de Fox, hizo creer a este que había ganado solo, separándolo de las instituciones y del partido. La estrategia fundada en la idea de que el presidente podía gobernar por encima de las instituciones-

---

<sup>90</sup> Hernández Vicencio, Tania. (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional, 1939-2000*. México. Ed. ITACA P. 216.

<sup>91</sup> Huaracha Alarcón, Mario Alberto (2015). *El cambio organizativo en el Partido Acción Nacional, 1996 -2012: Elite, línea política y funcionamiento*. Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. P. 136.

fueran estas partidistas o gubernamentales- tuvo efecto determinante sobre decisiones políticas y administrativas que multiplicaron las fricciones entre Vicente Fox y su partido.<sup>92</sup>

La debilidad de la dirigencia del Partido Acción Nacional, no sólo se notó con Vicente Fox, sino con el coordinador de la bancada senatorial, es decir, con Diego Fernández de Cevallos. Cabe mencionar que la postura de Bravo Mena se encontraba dividida, pues por un lado él quería tener una relación cordial y de participación con el gobierno de Vicente Fox, y por otro, no caer en descontento con el líder parlamentario senatorial Diego Fernández de Cevallos.

Esta división se debe en buena medida a que entre Fox y Cevallos existía una rivalidad y descontento por dos razones: 1) Fernández de Cevallos fue interlocutor de PAN con el gobierno de Salinas y pactó negarle la gubernatura de Guanajuato a Vicente Fox; y 2) porque al llegar a la presidencia Vicente Fox conformó su gabinete presidencial excluyendo a los panistas e incorporando a gente que no formaba parte del PAN. Ante esto Diego Fernández de Cevallos se puso en contra de las acciones de Fox y por ende criticó que la selección de candidatos debería de ser a favor y no en contra del PAN. Es por ello que la dirigencia de Bravo Mena estaba dividida entre estos dos personajes importantes en la vida de Acción Nacional.

Para marzo de 2002 los panistas eligieron a su nueva dirigencia nacional. A más de año y medio del inicio de gobierno de Vicente Fox, la correlación de fuerzas dentro de Acción Nacional planteó la existencia de dos propuestas que definieron la contienda. Por un lado, la de aquellos que deseaban que el partido se mantuviera al margen de un gobierno al que consideraban poco representativo del “auténtico panismo”, y la de

---

<sup>92</sup> Loaeza, Soledad (2003). “Acción Nacional en la antesala del poder: 1994-2000”, en *Foro Internacional*, número 1. México. El Colegio de México. P. 101. Consultar en <http://www.jstor.org/stable/27739166>

quienes pensaban que era el momento de avanzar en la transformación del PAN y empujarlo a ser un verdadero acompañante del denominado gobierno del cambio.<sup>93</sup>

Los contendientes para la dirigencia del partido fueron: Carlos Medina Plascencia y, de nueva cuenta, Luis Felipe Bravo Mena. El primero tenía la idea de crear un partido que participara de mayor manera con la militancia, así como con la sociedad y el gobierno, el segundo tenía la idea de crear una vinculación democrática que ajustara la relación con el Presidente Vicente Fox.

La contienda ante todo mostró las alianzas surgidas durante la campaña presidencial y a lo largo del primer año del gobierno foxista.<sup>94</sup> Con todo esto, los panistas doctrinarios quedaron excluidos de la participación y la toma de decisiones dentro del partido, puesto que ya existía la estructura conocida como Amigos de Fox y que poco a poco se fueron adentrando al partido y ocupando puestos de dirección importantes una vez alcanzado el gobierno.

La reelección de Bravo Mena (2002-2005) era de esperarse puesto que fue elegido por la vieja guardia y personalidades cercanas a los coordinadores parlamentarios. El gobierno de Vicente Fox apoyaba a Medina Plascencia, en gran parte porque necesitaba del apoyo parlamentario, para poder trascender sus iniciativas ya que su relación con los coordinadores de ambas bancadas no era buena por eso necesitaba sacar a Mena de la dirigencia nacional del PAN, pues aunque él estaba subordinado ante su gobierno, también ante estos actores parlamentarios.

Aunque la contienda interna dejó a la coalición dominante prácticamente en la misma condición, el cercano proceso federal ayudó a refrenar los ánimos de los disidentes de la línea foxista. La campaña en pos de la mayoría en la Cámara de

---

<sup>93</sup> Hernández Vicencio, Tania (2003). "Avances y retos del Partido Acción Nacional", en *Espiral*, número 28. México. Universidad de Guadalajara. P. 57.

<sup>94</sup> Hernández Vicencio, Tania (2003). *Ibid*: 59.

Diputados unificó a los panistas en el gobierno y en el partido: quienes hablaban de que ambos eran autónomos e independientes dejaron de hacerlo y proclamaron en todos los espacios la extracción política del gobierno de la alternancia.<sup>95</sup>

Las diferencias se olvidaron coyunturalmente en aras del triunfo electoral. Como nunca antes, partido y gobierno eran uno solo.<sup>96</sup> Sin embargo, las elecciones no los favorecieron y el PAN obtuvo menos votos, por lo tanto tuvieron menos diputados en las elecciones federales intermedias.

Los conflictos fuertes entre las fracciones aparecerían sobre todo cuando se llevaban a cabo reformas a los estatutos del partido. Si bien el PAN ha realizado nueve reformas a sus estatutos, en 1946, 1959, 1962, 1971, 1978, 1984, 1986, 1992 y 1999, los cambios hechos en 2001 pueden considerarse radicales por la magnitud de sus modificaciones,<sup>97</sup> pues el efecto de esta modificación logró imponer freno al proceso de transformación profunda para el partido.

En 2003, Acción Nacional renovó una vez más sus estatutos. En esta ocasión el principal punto de conflicto fueron los cambios al artículo 37 relacionado con los procedimientos a través de los cuales el PAN habrá de elegir a su candidato a la presidencia de la República.<sup>98</sup> Los objetivos principales para la modificación de los estatutos del partido servirían para garantizar la elección democrática y transparente de sus candidatos a puestos de elección popular. Es decir, la preocupación del Consejo Nacional era la elaboración de reformas estructurales en pro del partido.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Reveles Vázquez, Francisco. "La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes". P. 42. Consultar texto en [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf)

<sup>96</sup> Reveles Vázquez, Francisco. *Ibidem*: 42.

<sup>97</sup> Una proyección de los nuevos estatutos del PAN puede consultarse en la revista *Voz y Voto*, México, Número 107, 15 de enero de 2002. Citado en Hernández Vicencio, Tania (2003). "Avances y retos del Partido Acción Nacional", en *Espiral*, número 28. México. Universidad de Guadalajara. P. 63.

<sup>98</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). "Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional", en *el Cotidiano*, número 133. México. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. P.41.

<sup>99</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/104408.html> 10/11/2003.

Acción Nacional enfrentó diferentes problemas por el liderazgo de Fox durante su campaña en pos de la Presidencia, por una relación subordinada en el gobierno (que comprometía el desarrollo institucional del partido) y por un liderazgo personalista como el de Fernández de Cevallos, todo lo cual lo llevó a abandonar su institucionalización para ceder el paso a una organización endeble, maniatada por un líder cuyo proceder, desde el 2000, se ha fincado más por sus posiciones personales que en las del panismo en su conjunto.<sup>100</sup>

La lucha por la renovación de la dirigencia nacional en marzo de 2005 fue otro de los momentos de mayor tensión para el PAN, pues para ese momento ya habían fracasado los intentos por lograr una candidatura unida y, en cambio, habían aflorado serias diferencias. Por lo que la elección resultó altamente competida y derivó en la división interna.<sup>101</sup>

Los aspirantes que se registraron para suceder a Bravo Mena fueron: Manuel Espino, Carlos Medina Plascencia, Alejandro Zapata Perogordo y Juan Rodríguez Prats. El 5 de marzo de 2005, Manuel Espino se convirtió en el presidente nacional del PAN número dieciocho, quien habría de encabezar a Acción Nacional por el periodo 2005-2008.<sup>102</sup>

La llegada de Manuel Espino a la dirección del partido confirma el avance de la ultraderecha (a decir de algunos autores) y la manera en que fue tejiendo apoyo dentro del mismo. Sin embargo, inmediatamente después de su elección comenzaron a manifestarse diversas reacciones de descontento, sobre todo por parte de importantes miembros de las familias panistas, quienes fueron desplazados del consejo nacional;

---

<sup>100</sup> Reveles Vázquez, Francisco. "La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes, parlamentarios y gobernantes". P. 44. Consultar en [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf)

<sup>101</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). "Conflictos y Transformación Partidaria. El Partido Acción Nacional", en *El Cotidiano*, número, 133. México. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. P. 42.

<sup>102</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). *Ibidem*: 42.

hubo serias denuncias de líderes morales de Acción Nacional, como Luis H. Álvarez, Felipe de Jesús Vicencio e Ignacio Zavala, quienes afirmaron que el proceso interno había estado plagado de irregularidades.<sup>103</sup>

La entrada de Espino a la presidencia nacional del PAN causó conflicto porque se esperaba que con su propuesta de descentralización política se desplazaría a quienes ya tenían poder dentro del partido, pues su propuesta era crear una estructura de coordinación y control con el único fin de que la jerarquía de autoridad recayera en la dirigencia nacional.

Finalmente, un gobierno sin partido y un partido sin gobierno se convierten en la formula infalible para la nula capitalización política de los logros y avances de éste y para alienar a un electorado que votó por la alternancia, pero que tiene que ser persuadido o convencido de la necesidad de darle mayor margen de maniobra al gobierno surgido de esa alternancia.<sup>104</sup>

Dejando ver así que el PAN se obsesionó con la idea de que una vez ganada la presidencia el partido la rechazaría para no parecerse al PRI. Es decir, no harían mancuerna partido-gobierno. Sin embargo, la relación sería distinta una vez ganada de nueva cuenta la presidencia.

---

<sup>103</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). *Ibid*: 43.

<sup>104</sup> Aguilar Ascencio, Oscar (2003). "¿Por qué la popularidad no es lucrativa electoralmente? Una lectura de los saldos de la elección 2003", en *Revista Bien Común*, número 104. México. Ed. Fundación Rafael Preciado. Pp. 44-45.

## **2.5. Relación PAN-Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012).**

Como hemos podido constatar, la relación que se dio por parte de Acción Nacional con el gobierno federal (2000-2006) emanado de sus filas, fue de subordinación y con esto no nos referimos a que se doblegó por el presidente y más tratándose de corte panista, sino que denotó una carente fortaleza de la dirigencia nacional en cuanto al freno de decisiones tomadas por el ex presidente Vicente Fox y sus amigos. Esto pudo haber ocurrido tal vez porque el PAN no supo cómo manejar ser gobierno y partido a la vez.

El 2 de julio de 2006 fue electo Presidente de la República el ciudadano y panista, Felipe Calderón Hinojosa quien durante el gobierno de Fox fungió como Coordinador Parlamentario de la Cámara de Diputados y que antes de terminar el sexenio foxista ocupó el cargo de mayor trascendencia como Secretario de Energía, cargo que obtuvo gracias a que Fox durante su gobierno buscaba estrechar el vínculo con ciertos panistas que lo estaban poniendo en contra de los coordinadores parlamentarios.

Durante el primer año del sexenio de Calderón, el dirigente era todavía Manuel Espino pues su liderazgo inicia en 2005 y terminaría en 2008. Mandato que no era bien visto por el presidente debido a que la dirigencia de Manuel Espino planteó la necesidad de desplazar a las familias panistas que tenían el control del CEN (Comité Ejecutivo Nacional).

Si bien ni Luis Felipe Bravo Mena ni Manuel Espino pertenecen a las familias panistas, este último decidió de manera equivocada confrontar a las llamadas familias custodias. Una de sus primeras declaraciones se dio en el sentido de que el nuevo CEN podría no contener los nombres del panismo tradicional y así fue. Al presentar la lista con las cuarenta propuestas para integrar dicho órgano, destacaron panistas de distintas regiones del país, a quienes se les han vinculado con organizaciones de ultraderecha,

mientras que los nombres de los panistas que tradicionalmente habían tenido el control de este importante órgano de decisión fueron borrados de la lista.<sup>105</sup>

Este hecho acrecentó el descontento de quienes fueron desplazados, por ende creó gran conflicto y tensión entre ellos y la dirigencia de Manuel Espino. Los desplazados fueron: Luis H. Álvarez, Felipe Calderón, Carlos Medina Plascencia, Rodolfo Elizondo, entre otros. A lo que vamos, es que entre estos desplazados se encuentra Felipe Calderón Hinojosa y que una vez en el gobierno de la República podemos decir que buscó su comodidad y afinidad con la dirigencia panista.

Pues bien, como Reveles menciona: “El Presidente de la República, Felipe Calderón, buscó desde el principio de su mandato contar con una dirigencia panista leal a sus intereses. Lo mismo buscó en el caso de los coordinadores parlamentarios, pues estaban de por medio sus iniciativas de ley y sus propuestas en general. De ese modo, los liderazgos y corrientes afines se encargaron de desplazar a Manuel Espino y sus seguidores, colocando a Germán Martínez Cázares primero, y a César Nava Vázquez después, al frente del CEN”.<sup>106</sup>

El error que pagaría Manuel Espino sería que él mismo había concentrado la dirección del CEN en la figura del dirigente nacional y puede suponerse que por eso termina antes su periodo de dirigencia, en 2007, siendo así desplazado por una figura (Felipe Calderón) que alcanzó el poder y la presidencia de la república en 2006 y a la que él desplazó primero. Es así como este conflicto termina con la renovación de la dirigencia en 2007, encabezada por Germán Martínez Cázares.

Martínez Cázares proclamaba que en el partido debería de existir la conducción imparcial y respetuosa, la autocrítica y la sinceridad con uno mismo. Finalmente asumía

---

<sup>105</sup> Hernández Vicencio, Tania (2005). “La renovación de la dirigencia panista y el afianzamiento de la ultraderecha”, en *El Cotidiano*, número 131. México. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. P. 47.

<sup>106</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2011). “El PAN y sus alianzas en el 2010”, en *El Cotidiano*, número 165. México. P. 62.

que nadie en el partido debía de sentirse derrotado y mucho menos sentirse traicionado.<sup>107</sup>

Sin embargo, Martínez Cázares renunciaría a la dirigencia del CEN, debido a los resultados desfavorables de su partido tras las elecciones de 2009. En este mismo año al ver la renuncia de Germán Martínez Cázares, César Nava deja la coordinación de los diputados y se lanza como candidato a la dirigencia nacional del Partido Acción Nacional, quedando en ella del periodo de 2009-2010.

Prácticamente la relación del partido con el gobierno emanado del PAN se dio de manera en que lo deseó Felipe Calderón Hinojosa, pues estuvieron como líderes del partido dos de sus colaboradores durante su recorrido y estancia en la Secretaría de Energía. Las dirigencias de Martínez Cázares y César Nava, aunque efímeras, serían así afines al gobierno de Calderón.

La dirigencia de Nava logró crear alianzas en su mayoría con el PRD, pues las alianzas pasaron a ser la estrategia fundamental para la dirigencia navista para el 2010.<sup>108</sup> Sin embargo, éstas no le dejaron grandes avances o logros para el partido. Aunque el argumento de estas alianzas era el contener la llegada del PRI a las elecciones de 2012. El gobierno de Calderón sería calificado, por otra parte, como ineficiente y criminal por su lucha contra el narcotráfico lo cual dejaría una imagen perjudicial y negativa de los gobiernos panistas y por ende del PAN.

---

<sup>107</sup> Ramírez Sánchez, Diana (2008). "Conducción imparcial y respetuosa: Martínez Cázares", en *Revista La Nación*, número 2304. México. P. 13.

<sup>108</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2011). *op. cit.* 63.

## **Conclusiones.**

A manera de conclusión podemos decir que el Partido Acción Nacional durante su periodo de evolución atravesó distintas etapas de crisis en donde las principales fallas que afectaron la estabilidad interna del mismo se deben en su conjunto a: las dirigencias que presentó y su papel en el desarrollo del partido; a las diferencias de pensamiento y lucha por el control de éste entre sus principales fracciones (abstencionista vs. participacionista) y a los cambios tan acelerados que marcaron las etapas de triunfos y de avance para la institución (procesos electorales).

Hemos podido constatar que las dirigencias nacionales marcaron durante la historia del PAN el camino que el partido iría siguiendo, pues el carácter e ideal de cada dirigente encauzó a Acción Nacional en un oleaje de cambios benéficos a tal grado de alcanzar cierta institucionalización desde sus orígenes, y que pese a las adversidades que presentó durante las dirigencias que lo suprimían de los beneficios electorales, el Partido Acción Nacional logró salir triunfante aunque esto le generara costos de pérdida de identidad y de ideología, evolución inevitable que le sucede a la mayoría de los partidos políticos. Es decir, cambios que lo obligarían a desplazar la doctrina por el éxito electoral.

Ahora bien, nos atrevemos a decir que la fractura o crisis que presenta el PAN y que está repercutiendo en la actualidad se da en los años noventa, pues aunque en los ochenta se despliega una etapa de triunfos electorales, en los años noventa la relación de cooperación que el partido establece con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari lo orilla a dejar de lado su papel como partido de oposición para convertirse en un partido leal al régimen priista ante los beneficios que le concedía ser aliado del partido hegemónico, desprestigiándolo fuertemente.

Finalmente, los gobiernos panistas (Vicente Fox Quesada y Felipe Calderón Hinojosa) dieron parte al incremento de esta etapa de crisis, pues los resultados arrojados no fueron los que se esperaban, en gran medida porque el partido no supo ser partido y gobierno a la vez, además sus dirigencias nacionales se volvieron afines y en total subordinación a estos gobiernos, lo que no permitió que se diera paso a un nuevo proceso de institucionalización en pro y beneficio del PAN. Sumándole a todo este conflicto la pérdida de la presidencia en 2012.

Una vez descrita la historia del Partido Acción Nacional y sus etapas de crisis en donde pudimos percibir los principales conflictos que atravesó el partido en tanto su organización interna y sus dirigencias, daremos paso a desarrollar el capítulo III, que nos adentrará a conocer en específico la conformación y desarrollo de la antigua dirigencia nacional del Partido Acción Nacional encabezada por su ex presidente Gustavo Madero Muñoz de 2010 a 2015.

# Capítulo III.

Dirigencia de Gustavo

Madero Muñoz.

2010-2015

## **Introducción.**

Como hemos podido percibir el Partido Acción Nacional ha atravesado diversas etapas de crisis que si bien no afectaron del todo su organización sí hicieron mella en su equilibrio y estabilidad institucional. Es por ello que en este capítulo encontraremos de manera general el desarrollo y evolución de la pasada dirigencia nacional del Partido Acción Nacional, enfocándonos en nuestro sujeto de estudio, Gustavo Madero Muñoz, para determinar si es que durante su dirigencia se acrecienta una crisis que por muchos es considerada como la peor de la historia del PAN. El capítulo se compondrá de cinco apartados:

El primero denominado “La dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. Liderazgo 2010-2015”, nos introducirá a conocer cómo llega a la presidencia del Partido Acción Nacional y una breve reseña de lo acontecido durante su liderazgo.

El segundo arroja los datos biográficos del ex dirigente nacional del PAN, con el propósito de conocer las características o su perfil profesional que tanto ha causado polémica dentro de Acción Nacional.

El tercer apartado desarrollará los conflictos que atravesó la dirigencia nacional maderista (2010-2015), entre los cuales encontraremos: el conflicto con Ernesto Cordero Arroyo, quien durante la mayor parte de la dirigencia de Madero se enfrentó con él por su manera de actuar y pensar; la depuración del padrón electoral que también se convirtió en un problema para la dirigencia y sus militantes; la reforma y aprobación de los estatutos del partido en 2013; por último, la reelección de Gustavo Madero.

El cuarto apartado abordará la relación que Madero tuvo con el gobierno de Enrique Peña Nieto y de nueva cuenta los costos que implicó para éste ser partícipe en apoyo y colaboración con el gobierno priísta, así como el descontento generado en el interior del PAN por la firma del “Pacto por México.”

El quinto y ultimo apartado nos hablará acerca del segundo periodo de dirigencia de Gustavo Madero (2014-2015) y el conflicto que atraviesa al retomarla de nueva cuenta una vez solicitada la licencia para competir por una candidatura a diputado federal.

Como veremos, la dirigencia de Madero fue mal vista por muchos militantes dentro del partido, por ende durante su dirección comienzan a surgir conflictos fuertes entre sus fracciones lo que pone en riesgo la estabilidad interna con la que un partido debe de contar.

Aunque la dirigencia maderista ha llegado a generar grandes cambios para el PAN que lo benefician, como es el caso de la elección interna en donde los dirigentes del partido deben ser elegidos por toda la militancia no sólo por los miembros activos, también sus acciones parecen demostrar el control y poder que tiene este dirigente haciendo pensar que hay una concentración de poder en un solo individuo e incluso de quienes son partidarios de él, es decir, de su fracción. Sin embargo, esto lo descubriremos conforme vaya avanzando la investigación.

### 3.1. La dirigencia de Gustavo Madero Muñoz. Liderazgo 2010-2015.

Dos años antes de terminar el periodo de gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, se renueva la dirigencia del Partido Acción Nacional. En esta ocasión los sucesores de César Nava y candidatos a la dirigencia nacional fueron: Cecilia Romero, ex titular del Instituto Nacional de Migración; el diputado federal Francisco Ramírez Acuña; el diputado Roberto Gil Zuarth; el senador Gustavo Madero y la senadora Judith Díaz Delgado.<sup>109</sup>

Presuntamente, todos los candidatos a la presidencia del partido tenían el único fin de llevar al partido a las elecciones de la presidencia de 2012 y ganarlas. Además, todos ratificaron que dentro del partido no existían conflictos, rupturas, ni problemas, sino que al contrario existía la unidad interna.

Durante el proceso de elección interna sólo llegaron a la segunda ronda de votación dos de los cinco aspirantes a la dirección general del partido. En la primera ronda de votación del Partido Acción Nacional, el senador Gustavo Madero obtuvo 129 de 360 votos de consejeros contra 122 del diputado Roberto Gil Zuarth, mientras que en tercer lugar quedó el diputado Francisco Ramírez Acuña.<sup>110</sup>

Finalmente, ese mismo día sábado 4 de diciembre de 2010, gana la presidencia del partido el Senador Gustavo Madero Muñoz, quien lo dirigiría durante el periodo de 2010-2013. En una conferencia de prensa, el electo dirigente del PAN aseguró que “defendería la unidad del partido”, lo que ayudaría a que se fortaleciera y así enfrentar los retos que provinieran y la forma de salir adelante, dijo Madero. “Esto nos va a permitir que en el 2012, el PAN avance electoralmente, que el PAN logre consolidar su tercer sexenio en el 2012, voy a ser un colaborador, apoyador y defensor del gobierno del presidente Felipe

---

<sup>109</sup> <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/12/04/el-pan-elige-al-dirigente-que-los-llevara-a-las-elecciones-presidenciales>

<sup>110</sup> <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/12/047madero-y-gil-zuarth-avanzan-a-la-segunda-ronda-de-votacio-del-pan>

Calderón” afirmó.<sup>111</sup> Con esta declaración deja entrever que de nueva cuenta la “unidad interna” del PAN presentaba severos problemas.

El electo dirigente del Partido Acción Nacional, recalcó desde sus inicios la postura que tendría con el gobierno de Felipe Calderón, aunque en realidad el grupo calderonista no estaba de acuerdo con su llegada, pues su candidato era Roberto Gil Zuarth, todo parecía indicar que el partido marchaba en orden con la nueva dirigencia. Sin embargo, los conflictos no se hicieron esperar ya que durante su primer periodo de dirigencia (2010-2013) y hasta después de segundo periodo (2014-2015), fueron cada vez más fuertes pero sobre todo más notables.

Habiendo dado nuestra parte introductoria de la dirigencia maderista y antes de abordar los conflictos que se presentan dentro del PAN, conoceremos un poco de la historia de este personaje, puesto que es necesario conocer de manera breve sus datos biográficos.

### **3.2. Datos biográficos de Gustavo Madero Muñoz.**

Nace el 16 de diciembre de 1955, en Chihuahua, Chihuahua, licenciado en Ciencias de la Comunicación, egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Su compromiso panista se remonta a 1996, cuando el gobernador chihuahuense Francisco Barrio le reclutó para su área de planeación.<sup>112</sup>

Ingresó al PAN el 27 de septiembre de 1999. Empezó en la Coordinación Estatal de Comunicación en la Campaña Presidencial de 2000, del ex presidente Vicente Fox Quesada. En el 2001 buscó la presidencia municipal de Chihuahua, pero no la consiguió y

---

<sup>111</sup><http://mexico.cnn.com/nacional/72010712/04/gustavo-madero-gana-la-eleccion-para-la-dirigencia-nacional-del-pan>

<sup>112</sup>[www.cidob.org/es/documentacion/biografias\\_liders\\_politicos/america\\_del\\_norte/mexico/gustavo\\_madero\\_munoz](http://www.cidob.org/es/documentacion/biografias_liders_politicos/america_del_norte/mexico/gustavo_madero_munoz)

se integró al Comité Directivo Estatal del PAN; después se postuló y ganó un lugar como diputado federal en la LIX legislatura. Al concluir su periodo, se postuló en 2006 para obtener un sitio en el Senado por Chihuahua, elección que también ganó.<sup>113</sup>

De 2006 a 2012 fue senador por el estado de Chihuahua. De 2008 a 2010, líder de los panistas en el Senado. En el lapso de 2008 a 2009, presidente del Senado. Empresario la mayor parte de su vida, fue vicepresidente de la COPARMEX en Chihuahua. En el 2009 se convirtió en el coordinador parlamentario del PAN en el Senado de la República, sucedido por José González Morfín, al solicitar licencia para desempeñarse como presidente nacional del blanquiazul, cargo que ocupó desde diciembre de 2010-2015.<sup>114</sup> Gustavo Madero Muñoz cuenta con prestigio social, pues es descendiente del ex presidente revolucionario, Francisco I. Madero, al ser su sobrino-nieto.

### **3.3. Conflictos internos del PAN durante la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz (2010-2015).**

Vistos los datos biográficos de Gustavo Madero, demos continuidad al periodo de dirigencia de éste, pues como ya se había mencionado en los inicios de esta investigación, durante la dirigencia maderista comienzan a surgir conflictos que ponen en crisis la estabilidad interna del PAN.

El miércoles 20 de octubre de 2010 Madero se registra como candidato a la dirigencia del Partido Acción Nacional. Promovía ideas de alianzas con la finalidad de llegar a las elecciones presidenciales de 2012, sobrepasar el letargo, combatir la

---

<sup>113</sup> <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/12/05/madero-nuevo-dirigente-del-pan-buscara-una-alianza-interna-rumbo-al-2012>

<sup>114</sup> <http://www.excelsior.com.mx/topico/gustavo-madero-munoz>

corrupción, promover la transparencia y la rendición de cuentas entre los gobernantes del PAN.

En rueda de prensa cuando se le entrevistaba, por ser uno de los cinco candidatos a la presidencia de Acción Nacional, sus argumentos lograron que se le calificara como partidario del gobierno calderonista, pues su ratificación de apoyo al ex presidente de la república lo colocó en la mira de algunos panistas en desacuerdo con ese grupo, y es justo en ese momento donde probablemente se presentaría su primer conflicto con los demás candidatos antes de llegar a ser presidente del partido.

Tal es el caso del diputado federal Javier Corral, que de cara a las elecciones de la dirigencia nacional del PAN en 2010, se pronunció a favor de que los candidatos a dirigir el PAN no tuvieran vínculo alguno con el presidente de la república, en ese entonces Felipe Calderón Hinojosa, ya que éste causaba muchos problemas al instituto político, es por ello que se consideró a Corral partidario de la independencia y autonomía del partido, pues no se trataba de dar la espalda al presidente, pero sí de tener una relación distanciada de él. Finalmente, con las declaraciones de Madero, mencionadas anteriormente, el legislador Corral rechazó que el senador Gustavo Madero, fuera una imposición presidencial; pero pidió una explicación sobre la relación que tendría con el Presidente de la República.<sup>115</sup>

Podemos decir así que desde la candidatura de Madero a la dirigencia del partido comenzó una tensión que, probablemente, sería vista como natural por la competencia para ganar la dirección del PAN, pero derivaría de la disputa por las elecciones internas y el poder del partido.

---

<sup>115</sup><http://impacto.mx/nacional/d3/madero-deber%C3%A1-explicar-qu%C3%A9-relaci%C3%B3n-tendr%C3%ADa-con-calder%C3%B3n-coral>

Una vez que Gustavo Madero asume la presidencia del PAN, en el primer año de dirigir al partido (2011) surge un conflicto entre el ex candidato a la dirigencia nacional por parte de la fracción calderonista, Ernesto Cordero Arroyo y el nuevo dirigente.

Cordero Arroyo nunca estuvo de acuerdo con los apoyos que se dieron desde el Comité Ejecutivo Nacional (que encabeza Madero) para los entonces precandidatos, Josefina Vázquez Mota y Santiago Creel. Algunas voces consultadas afirman que Cordero veía un favoritismo hacia Vázquez Mota, quien ganó la candidatura presidencial panista. Por haber alcanzado el segundo lugar en la contienda, el ala calderonista negoció que Cordero Arroyo quedara en el primer lugar de la lista plurinominal al Senado de la República, lo que prácticamente lo perfilaba como coordinador de la bancada senatorial.<sup>116</sup> Sin embargo, el descontento se maximiza porque Madero lo nombró coordinador una semana más tarde.

Como puede percibirse en principio, el conflicto es originado debido a la disputa de poder por la dirección del partido. Este conflicto surge debido a la pérdida de la dirigencia, es decir a la fuga del poder y el control del calderonismo por el partido, pues hay que recordar que las dirigencias anteriores eran afines al ex presidente Calderón.

Para finales de 2012, una vez perdidas las elecciones presidenciales con la candidata Josefina Eugenia Vázquez Mota, en donde obtuvieron el 25.41% en contra del candidato del PRI Enrique Peña Nieto quien ganó la presidencia de la república con el 38.21%.<sup>117</sup> El PAN comienza a perder la poca estabilidad con la que contaba. Pese a que los resultados negativos eran esperados por toda la militancia, la pérdida del gobierno federal impactó de tal manera que los conflictos no se hicieron esperar.

---

<sup>116</sup> Véase nota completa en <http://www.redpolitica.mx/nacion/crisis-en-el-pan-historia-de-una-tensa-relacion>

<sup>117</sup> [www.ife.org.mx/docs/IFE-v2/CNCS-IFE-Responde/2012/julio/Le010712.pdf](http://www.ife.org.mx/docs/IFE-v2/CNCS-IFE-Responde/2012/julio/Le010712.pdf)

A inicios de 2013 el Partido Acción Nacional enfrenta los estragos de la pérdida del gobierno federal, puesto que se reduce en un ochenta por ciento su padrón electoral. Si bien es cierto que este suceso se debió a la decisión tomada por el dirigente de Acción Nacional de depurar al PAN, cuando en septiembre de 2012 indicó que la depuración del padrón electoral podría disminuir en un cuarenta por ciento la militancia política, también lo es, que el partido perdería a quienes se encontraban inconformes con la pérdida electoral, pues siempre hay quienes sólo se unen cuando un partido gana, entonces el PAN corria el riesgo con esta pérdida. A continuación se desarrollaran los conflictos que se dieron en la dirigencia maderista.

*El PAN pierde 80% de su militancia nacional.*

El conteo preliminar del Partido Acción Nacional (PAN), que gobernó México durante dos sexenios, hasta su derrota en 2012, indica que hubo una caída de más del 50% en su cifra de militantes activos, y 90% menos de adherentes. En el total nacional, el PAN tuvo una reducción de poco más del 80%, después de que se realizara un proceso de refrendo de la militancia, de acuerdo con los datos que aparecen en su página de Internet, en un apartado denominado Padrón Nacional Depurado.<sup>118</sup>

El escándalo no se hizo esperar, pues los medios de comunicación señalaron que el PAN no contaba con los suficientes militantes que las leyes electorales establecían para obtener el registro como partido político. El Presidente Nacional del partido hizo saber que se daría una rueda de prensa, en donde se explicaría la finalidad de este proceso y las medidas y acciones que se llevaran a cabo para fortalecer el Padrón Electoral.

---

<sup>118</sup><http://m.cnmexico.com/nacional/2013/01/06/el-pan-pierde-80-de-militantes-a-nivel-nacional-segun-padron-preliminar>

Lo cierto es que desde antes ya se venía trabajando en esta depuración, pues en diciembre de 2012 el PAN modificó su reglamento de afiliación con la finalidad de que la permanencia en el partido fuera más difícil, el argumento que se dio fue que en el partido se necesitaba de gente que fuera útil a los compromisos que éste presentara en los buenos y malos momentos y a la concertación de los objetivos del PAN. El objetivo de este proceso, según un integrante del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del blanquiazul, era “encontrar a los verdaderos panistas y volverlos a enamorar del partido.”<sup>119</sup>

Con la finalidad de reencauzar al partido, la dirigencia de Acción Nacional comenzó trabajos para proponer reformas a sus estatutos e incluso la creación de nuevos, esto con el objetivo de que el partido se volviera más democrático de manera interna, solucionando así los conflictos que se han presentado. Además de que servirá para que el PAN tuviera mayor competitividad electoral.

El siguiente conflicto tiene que ver con la reforma de los estatutos del partido en 2013, lo cual genera de nueva cuenta descontento entre las fracciones panistas, en específico del ala calderonista.

### *Reforma y aprobación de estatutos del partido 2013.*

La modificación y reformas que se hicieron a los estatutos del Partido Acción Nacional en 2013 por parte de su entonces presidente Gustavo Madero dieron mucho de qué hablar y, como se ha mencionado, acrecentaron el descontento de algunos panistas que calificaron esta estrategia como un ejercicio de poder individual en beneficio del dirigente nacional.

---

<sup>119</sup> *La Jornada*, política. México, DF, lunes 10 de diciembre de 2012, año 29, número 10182. P. 11.

El 10 de agosto de 2013, La XVII Asamblea Nacional Extraordinaria del Partido Acción Nacional aprueba la reforma a los estatutos establecidos por Madero.

Estos estatutos establecen principalmente que la elección del nuevo presidente nacional del partido será por el voto de toda la militancia. Después de que se aprobó el proyecto de armonización estatutaria y se desahogaron las reservas que se presentaron a 36 artículos, el presidente nacional del PAN dio por aprobados, en lo general y en lo particular, los nuevos estatutos. En su discurso durante la reanudación de los trabajos, Madero dijo que el partido no era el mismo de antes, y qué bueno, porque “no es un museo sino una institución viva”.<sup>120</sup>

Sin embargo, estas reformas fueron recibidas con conatos de violencia y gritos de desacuerdo y fraude. Delegados inconformes con el proyecto de cambio de estatutos arrojaron pancartas contra el ex líder del PAN en la Asamblea Extraordinaria del blanquiazul. El grueso de delegados en esta Asamblea se rebeló frente a lo que considera una imposición de la dirigencia para aprobar el proyecto de armonización de los estatutos.<sup>121</sup>

Para algunos panistas, las protestas fueron motivadas por una inconformidad de la militancia, aunque fueron incitadas y aprovechadas por los grupos que se disputan el control del PAN desde que perdieron la presidencia en 2012: el del dirigente Madero y el del ex presidente Felipe Calderón.<sup>122</sup>

Finalmente, el partido presenta al día siguiente de ser aprobados los estatutos del partido, un análisis de estos exaltando que beneficiarían la competitividad del PAN en las elecciones porque: a) se daría mas importancia a la militancia para participar en la vida interna del PAN; b) se lograría la federalización del instituto político; c) aumentaría la

---

<sup>120</sup> <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/08/10/pan-aprueba-nuevos-estatutos>

<sup>121</sup> <http://www.animalpolitico.com/2013/08/inicia-conclave-panista-en-la-arena-mexico/>

<sup>122</sup> <http://m.cnnmexico.com/nacional/2013/08/10/partido-accion-nacional-asamblea-nacional-protestas-militantes-pan>

deliberación sobre las agendas política, legislativa y electoral; d) se fortalecería la coordinación con los grupos legislativos; e) se reforzaría la obligación de las dirigencias municipales, estatales y nacional de organizar actividades de capacitación, trabajo electoral y comunitario para que los militantes participen y refrenden su militancia; f) se establecerían mecanismos para garantizar el cumplimiento de las cuotas de género; g) se profesionalizaría a militantes que organicen las elecciones internas de candidatos; h) se aplicarían sanciones de manera oportuna y contundente a militantes que caigan en actos de corrupción; i) mejorarían los mecanismos internos de resolución de controversias para evitar juicios ante tribunales. Todo esto con la finalidad de incrementar la transparencia del Partido Acción Nacional.<sup>123</sup>

Para marzo de 2014, Cecilia Romero, ex senadora del PAN, asume la presidencia del partido. Considerada militante del Yunque, Romero se convirtió el 3 de marzo en la primera mujer en presidir al Partido Acción Nacional. Romero asumió la presidencia del PAN tras ser aprobada por el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) la licencia que solicitó Gustavo Madero<sup>124</sup>, para postularse como candidato de nueva cuenta a dirigir el PAN en 2014.

Cabe mencionar que la nueva presidenta del PAN sólo asumió el cargo por noventa días mientras se desarrollaba el proceso interno de Acción Nacional, ya que para mayo de 2014 se renovarían de nueva cuenta la dirigencia del Partido Acción Nacional. Esta renovación de la dirigencia del PAN fue motivo de disgusto para algunos panistas, no porque se cambiara de dirigente nacional, sino porque Madero buscaba reelegirse de nueva cuenta como presidente del partido.

---

<sup>123</sup><http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2013/analisis-del-pan-destaca-reformas-a-sus-estatutos--941828.html>

<sup>124</sup><http://www.proceso.com.mx/?p=366340>

Puede percibirse en este conflicto la disputa de la dirección del partido por ambas fracciones que se han mencionado con anterioridad: la fracción integrada por simpatizantes de Felipe Calderón, en específico por su principal representante Ernesto Cordero Arroyo, en contra de los maderistas. Es por ello que el siguiente conflicto tiene que ver con la reelección de Gustavo Madero Muñoz para presidir al partido de 2014-2015.

### *Reelección de Gustavo Madero a la Dirigencia Nacional del Partido Acción Nacional.*

Para las elecciones internas de 2014, se postulan dos candidatos a la dirección nacional del partido. El primero, Gustavo Madero Muñoz, quien presidió al partido de 2010 a 2013, y que buscaría reelegirse de nueva cuenta.

El segundo candidato a la presidencia nacional del partido fue Ernesto Cordero Arroyo, quien es cercano al ex presidente Felipe Calderón. Su paso por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo haría denotar un escándalo fuerte, además de ser acusado por sus compañeros de partido de beneficiar a sus amigos con partidas presupuestales, fue removido de su cargo como coordinador parlamentario de la bancada panista en el Senado por Madero debido a sus constantes contradicciones y posicionamientos ante el entonces dirigente nacional del PAN.<sup>125</sup> Cabe mencionar que antes de ocupar el cargo de Secretario de Hacienda, fue Secretario de Desarrollo Social, sin gran trayectoria política. Desde sus inicios Ernesto Cordero fue ligado al ala calderonista, intentando postularse como candidato a la presidencia de la república en 2012, lo cual no consiguió pues perdió ante la candidata Josefina Vázquez Mota.

---

<sup>125</sup> *Reporte Índigo, cinco días*, México, número 509; mayo 16 al 18 de 2014. P. 14.

Ambos candidatos estaban de acuerdo en aceptar los resultados que arrojaría la contienda, y pese a que surgieron tensiones por esta candidatura, lo que preocupaba a los panistas era que se presentara un conflicto que tuviera que resolverse en los tribunales. Otro aspecto de esta contienda fue que los candidatos intercambiaron acusaciones que hacían suponer la existencia de actos de corrupción.<sup>126</sup>

Madero reconocería que se han presentado conflictos dentro del PAN durante su dirigencia, pero consideraba esas menciones como táctica electoral de algunos opositores para llamar la atención. Sin embargo, se dijo convencido de que en Acción Nacional existía la unidad y que los conflictos que atravesaban no representaban lo que realmente ocurría en el interior del partido.<sup>127</sup>

El 18 de mayo de 2014, Madero logra reelegirse en la dirigencia nacional del PAN al obtener 56.76% de los votos contra 43.24% que registró su contendiente Ernesto Cordero. El chihuahuense alcanzó 88 mil 537 votos, mientras Cordero se llevó 67 mil 447, lo que significó una diferencia en puntos porcentuales de 13.52. En total sufragaron 155 mil 984 militantes, 72% de la lista nominal.<sup>128</sup>

El dirigente electo por segunda vez reconoció el esfuerzo de los candidatos perdedores y denotó que era necesario convocar a la unidad del partido, puesto que era momento de dejar odios y episodios de cólera, rencores, agravios e incluso ofensas en el pasado para que el partido pudiera avanzar y funcionar de manera adecuada. Cabe recalcar que es la primera elección de dirigente por los militantes y no por el Comité Ejecutivo Nacional (CEN). El viernes 23 de mayo de 2014, Madero asumió la presidencia del partido del periodo de 2014 a 2015.

---

<sup>126</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, 18 de mayo de 2014, año 30, número 10699. P. 5.

<sup>127</sup> <http://m.adnpolitico.com/ciudadanos/2014/02/21/madero-el-conflicto-con-ernesto-cordero-no-es-personal>

<sup>128</sup> *La Jornada*, Política, México, Distrito Federal, 19 de Mayo de 2014, año 30, número 10700. P.5.

Después de la contienda Madero garantizó que para Ernesto Cordero y su grupo habría espacios de deliberación y de trabajo, mas no iban a ser incluidos en el Comité Ejecutivo Nacional (CEN), porque ya se había conformado por planilla. Sin embargo, no descartó que pudieran formar parte de otros órganos de gobierno como la Comisión Permanente del PAN.<sup>129</sup>

Finalmente, termina por el momento la tensión surgida por los candidatos a la dirigencia del partido. Una vez ganada de nueva cuenta por Gustavo Madero Muñoz, era de esperarse el agradecimiento de éste por el apoyo recibido de parte de los legisladores de Acción Nacional para su reelección, así como recalcar que en el PAN deberían de prevalecer la pluralidad, tolerancia y unidad.

Antes de continuar con los conflictos que se presentan durante el segundo periodo de dirigencia de Madero, es necesario hablar de la relación del dirigente del PAN con el gobierno del PRI, encabezado por Enrique Peña Nieto, pues es un suceso que se da al principio de su dirigencia.

Aunque no se había tocado este tema y conflicto, en el siguiente apartado se hablará de cómo trabajaron en conjunto ambos actores protagonistas del “Pacto por México”. Lo que también acrecienta el descontento de algunos panistas y entra en la investigación como un conflicto fuerte que pone en crisis al PAN.

Además de que esta relación, hizo que se especulara y pusiera en duda la ideología del partido, es decir dio entrada a que se pensara que el PAN no era un partido de oposición, sino que identificaba con la ideología del PRI.

---

<sup>129</sup> *La Jornada*, Política, México, Distrito Federal, 20 de Mayo de 2014, año 30, número 10701. P. 3.

### **3.4. Relación de Gustavo Madero con el gobierno de Enrique Peña Nieto.**

Ante la pérdida de las elecciones presidenciales del 2012, el Partido Acción Nacional enfrentó de nueva cuenta un gran conflicto, pues era de esperarse al saber perdido el gobierno que durante doce años encabezó y el cual dejó mucho que desear, pero que sobre todo desprestigió en gran medida al partido.

Aunque Gustavo Madero, durante su candidatura a la dirigencia del Partido Acción Nacional en 2010, parecía ser partidario del Gobierno de Felipe Calderón, una vez que gana la dirección del partido terminaría convirtiéndose en adversario del calderonismo, demostrándolo aún más con la unión del PAN al “Pacto por México”.

Gran parte del descontento que surge en algunos panistas con Madero es, precisamente, por esta participación, ya que durante su primer administración (2010-2013) firma y forma parte del “Pacto por México”, en donde las tres principales corrientes políticas (PAN, PRD, PRI) buscaban aliarse para que en conjunto pudiesen analizar las acciones (reformas) del gobierno encabezado por Enrique Peña Nieto. Este pacto buscaba que la sociedad pudiera ser espectadora del trabajo en conjunto que se realizaría por parte de las tres fuerzas políticas del país.

Contrario a lo que se pensaba, la realidad era que sólo se trataba de cúpulas desacreditadas que querían hacer creer que no permitirían el abuso del PRI en perjuicio de la sociedad. El error del PAN probablemente fue haberse prestado a este pacto, que, por todos es sabido, los integrantes del mismo sólo buscaban beneficio propio, pero el PAN pudo ser partícipe a lo mejor en su desesperación por conservar un poco del poder que se le escapó de las manos.

El “Pacto por México” fue firmado el 2 de diciembre de 2012 por el gobierno federal, el PRI, el PAN y el PRD comprometiéndose a concretar 95 reformas en el periodo de 2012-2018.

Gustavo Madero Muñoz fue designado el Presidente del Consejo Rector del Pacto por México, y el 25 de febrero de 2013 pronuncia un discurso durante la presentación de la Reforma Educativa, en donde respecto al pacto dijo: “El pacto sin duda, ha sido una señal positiva de que los partidos políticos que competimos en las urnas, podemos construir acuerdos trascendentes en una agenda de reformas identificadas por todos, como necesarias para mejorar las condiciones de vida de los mexicanos.”<sup>130</sup>

Esta serie de sucesos que se fueron dando a raíz de la pérdida de la elecciones de 2012 y el constante acercamiento de Gustavo Madero al PRI, hizo pensar aún más que el Partido Acción Nacional había perdido su papel como oposición y que sus integrantes comenzaban a dejar de lado la identidad que los unía al partido, pero sobre todo que los identificaba como panistas. Especulando así una de las peores crisis que había atravesado en sus años de trayectoria. Es entonces, en ese momento, en 2012, donde comienza a percibirse la fractura que estaba atravesando el PAN de manera fuerte.

El descontento de algunos panistas por la relación del PAN con el gobierno de Enrique Peña Nieto se notó en el Senado cuando Ernesto Cordero Arroyo fungía como coordinador de esta bancada, el cual asumía que el Senado no se subordinaría y mucho menos sería incondicional del poder Ejecutivo.<sup>131</sup>

El acercamiento de Madero y la aprobación que éste parecía tener por el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, se pudo notar de manera acelerada, pues una entrevista concedida por el dirigente fue el punto que desató el descontento de

---

<sup>130</sup> Véase nota completa en: <http://pactopormexico.org/palabras-de-gustavo-madero-presidente-del-consejo-rector-del-pacto-por-mexico/>

<sup>131</sup> <http://m.excelsior.com.mx/2012/09/14/nacional/859039>

algunos panistas. Las declaraciones del Presidente de Acción Nacional fueron: “El PAN no va a ser oposición y aclaro: A mí no me define si estoy en el gobierno o fuera del gobierno, a mí me define qué propongo y qué combato.”<sup>132</sup> Estas declaraciones hicieron ver que la relación que tendría el Partido Acción Nacional con el gobierno priísta sería de vinculación y trabajo en conjunto, pues para Madero el PAN había dejado de ser oposición y era mejor ser una fuerza democratizadora dentro o fuera del poder.

Podemos notar cómo la percepción de Gustavo Madero hacia el presidente Enrique Peña Nieto cambió, pues antes de conocerlo lo acusó de haber comprado la presidencia, y después el dirigente panista ratificó que cuando lo trató en la concertación de la firma del Pacto por México le hizo perder la desconfianza. Sin embargo, este respaldo le concitó fuertes críticas dentro de su partido político.

Criticado severamente y hasta ridiculizado por miembros de la fracción de Calderón, que lo tacharon de traidor y aliado de Peña Nieto, Madero aseguró que había disminuido la oposición de los panistas al Pacto por México. “(En el PAN) hubo un círculo rojo hipercrítico, gente sobre todo muy cercana a la administración anterior que sentía que no se estaba defendiendo suficientemente los logros del anterior gobierno y esto los opacaba”, dijo.<sup>133</sup> Finalmente, para mayo de 2013 Ernesto Cordero sería destituido como coordinador parlamentario y sustituido por Jorge Luis Preciado, con el argumento de que desafiaba la institucionalidad del partido y de querer boicotear el Pacto por México.<sup>134</sup> El descontento de quienes son partidarios de Cordero no se hizo esperar. Sin embargo, esta acción denotó que el dirigente nacional no toleraría faltas de respeto y acciones de rebeldía.

---

<sup>132</sup> *Proceso*, Semanario de información y de análisis. 12/05/2013, número 1906. P. 7.

<sup>133</sup> *Proceso*, Semanario de información y de análisis. 12/05/2013, número 1906. P. 8.

<sup>134</sup> <http://m.cnnmexico.com/nacional/2013/05/19madero-destituye-a-cordero-como-coordinador-del-pan-en-en-el-senado>

En consecuencia de este pacto, se fueron aprobando reformas de gobierno en donde el Partido Acción Nacional asumía que se habían impuesto en éstas la mayoría de las agendas del PAN, es decir, Madero se jactaba del carácter panista que contenían las reformas.

La participación del PAN con el PRI y el gobierno de Enrique Peña Nieto, pudo percibirse en la presentación de reformas de gran magnitud tales como: La Reforma Educativa, La Reforma Energética, La Reforma en Telecomunicaciones, entre otras, así como la discusión y participación también de las leyes secundarias de cada reforma. Relación que no debía de extrañarse, pues hay que recordar que en periodos anteriores ya había una relación del PAN con el PRI, y que al parecer se estaba repitiendo la historia de la época salinista con el ex dirigente del PAN Luis H. Álvarez.

Sin embargo, la relación Gustavo Madero-Peña Nieto dio un viraje que al parecer se estaba desgastando en 2014, pues el dirigente del Partido Acción Nacional sostuvo que el presidente Enrique Peña Nieto y el Partido Revolucionario Institucional presumían logros del Legislativo más que resultados de gobierno, crecimiento o beneficios concretos para la población. Estas declaraciones permitieron percibir que la dirigencia maderista no estaba dispuesta a ser segunda parte en la presentación y aprobación de las reformas salientes del “Pacto por México”. Denotando así una fractura en esta participación.

Hay que recalcar que en 2013 ya se empezaba a notar este desacuerdo, pues el PAN amenazó con retirarse del Pacto por México ante el descubrimiento de que la Secretaría de Desarrollo Social estaba haciendo uso de programas sociales en beneficio del PRI para las elecciones locales de julio, por ende la dirigencia panista pidió se actuara legalmente en contra de estos funcionarios, condicionando que su permanencia sólo se daría si Enrique Peña Nieto mostraba su compromiso con la ley, la transparencia y la

democracia.<sup>135</sup> Para agosto de 2014, Madero aseveró, además, que sería un vigilante de la correcta aplicación de las reformas finales modificadas por el Congreso para que el gobierno no hiciera mal uso de ellas en perjuicio de la sociedad.

Visto lo anterior, podemos decir que la relación del Partido Acción Nacional con el gobierno del PRI, se da de manera cordial y a manera de apoyo. Aunque decir “cordial” no significa que no existieron desacuerdos entre sus participantes, lo que sí queremos dar a entender es que se dio una vinculación de actores que argumentaban el beneficio de la ciudadanía con estas reformas, aunque en realidad fue beneficio para ellos mismos. De esta manera trabajaron en la conformación de las reformas hasta el año 2014.

Una vez analizada la relación del PAN y su dirigencia con el gobierno del PRI, daremos paso a conocer los conflictos que se presentaron en 2014 con la reelección de Gustavo Madero como dirigente nacional del PAN.

### **3.5. Segundo Periodo de dirigencia de Gustavo Madero (2014-2015).**

De nueva cuenta en la dirigencia del Partido Acción Nacional, Gustavo Madero buscaba fortalecer la unidad del partido y propuso desterrar los agravios que aquejaban al PAN. No obstante, de haber ganado de manera limpia, comienzan a surgir desacuerdos y conflictos con su reelección.

Después de los comicios internos, que se llevaron a cabo el 18 de mayo de 2014 y en donde resultó electo de nueva cuenta, el entonces dirigente del PAN hizo el reparto de puestos dentro del partido; el candidato perdedor Ernesto Cordero denunció que Madero sólo le había ofrecido tres de los cuarenta lugares que tiene la comisión permanente de

---

<sup>135</sup><http://m.cnnmexico.com/nacional/2013/04/29/el-pan-se-mantiene-en-el-pacto-por-mexico-pero-condiciona-su-estancia>

Acción Nacional. Además, integrantes del grupo de Cordero insistieron en señalar a los gobernadores aliados a Madero como los verdaderos artífices de su triunfo.<sup>136</sup>

Ante esta horda de aseveraciones, Madero se comprometió a apoyar a militantes que contaran con el respaldo suficiente para ganar una contienda interna y la elección constitucional, y que garantizaran un buen desempeño en el gobierno. Aseguró que apoyaría a los candidatos que contaran con los requisitos y no a sus amigos. Acerca de la reunión que tuvo con Ernesto Cordero, dijo que el encuentro fue desafortunado, pues no hubo coincidencias en proyectos ni en visiones.<sup>137</sup>

Sin embargo, éste no sería un conflicto de gran magnitud para el partido como los que estaban a punto de llegar. Básicamente en ese año los conflictos tuvieron que ver con acusaciones de corrupción dentro del partido y por la toma de decisiones radicales encabezadas por el ex dirigente nacional, que planteaban la expulsión de quienes faltaran al partido con su conducta y que afectaran la imagen del mismo, pues Madero ya había establecido que no se tolerarían estas fallas, además de que en él recaía el poder de expulsar a quien lo ameritara.

Tal es el caso de Luis Alberto Villareal, líder de los diputados federales del PAN, quien fue grabado en un video escándalo en donde se ve su participación en una fiesta privada acompañado por varios legisladores del partido, de bailarinas de clubes nocturnos y de Edelmiro Sánchez Hernández, acusado de narcotráfico y de un supuesto homicidio. Villareal, dejó en manos de Gustavo Madero su cargo como coordinador, ya que el dirigente tenía la facultad exclusiva de removerlo de su cargo.<sup>138</sup> Finalmente, Madero lo remueve de su cargo y coloca a José Trejo Reyes, quien ocupaba el cargo de presidente de la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados.

---

<sup>136</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, Sábado 24 de mayo de 2014, año 30, número 10705. P. 10.

<sup>137</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, domingo 22 de junio de 2014, año 30, número 10734. P. 8.

<sup>138</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, miércoles 13 de agosto de 2014, año 30, número. 10786. P. 12.

Otro caso que se suscitó en septiembre de 2014, es el del Coordinador de la bancada panista en el Senado, Jorge Luis Preciado, quien fue acusado de ofrecer sobornos a sus correligionarios para que votara a favor de las llamadas reformas estructurales. Sin embargo, Gustavo Madero desistió de removerlo de su cargo ante la falta de pruebas, además, cabe mencionar que este coordinador fue el sustituto de Ernesto Cordero y nombrado por el dirigente del PAN.

#### *Licencia de Gustavo Madero para obtener un cargo a Diputado Federal.*

Al contrario de los conflictos anteriormente mencionados, el conflicto que sí pondría al partido de nueva cuenta en jaque y que evidenció aún más el problema interno y la disputa por la dirección del partido, fue cuando Gustavo Madero decide lanzarse como candidato a una diputación federal, cargo que le serviría como plataforma para primero ocupar la coordinación del grupo parlamentario en San Lázaro y luego disputar posiblemente la candidatura presidencial en 2018.<sup>139</sup>

Este hecho llevaría a dos dilemas entre los panistas: el primero sería que Madero tendría que acatar estrictamente lo que dice el estatuto, aunque esto conlleve a perder el control del partido o incluso pedir licencia para postularse como candidato diputacional; el segundo dilema radicaría en quién sería el que sustituiría al dirigente, es decir quién ocuparía la presidencia mientras Madero pasaba por el proceso electoral.

Ante esto, se dieron dos posibilidades para que se eligiera de nueva cuenta al presidente del partido: a) convocar a la elección del nuevo presidente, esto en caso de que se abandone la dirigencia del partido durante el primer año de gestión, y b) si el

---

<sup>139</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, domingo 28 de septiembre de 2014, año 31, número 10831. p.16

dirigente abandonara el cargo después del primer año, el Secretario General ocuparía su puesto hasta terminar el que quedo inconcluso por el dirigente del partido.

Tras cuatro meses como dirigente del PAN en un segundo periodo, Gustavo Madero deja el cargo de dirigente nacional de manera temporal para ir en busca de una candidatura a diputado federal por el principio de representación proporcional; su regreso se esperaría hasta enero de 2015, y quedaría a cargo de la jefatura del instituto el Secretario General, Ricardo Anaya, quien al tomar protesta se comprometió a vencer en las elecciones de 2015.

Las reacciones no se hicieron esperar, pues varios integrantes panistas hicieron referencia a que el PAN se encontraba en una etapa de reconstrucción y la ausencia del dirigente nacional pondría en riesgo la estabilidad. Tal es el caso del senador Ernesto Ruffo Appel, quien dijo que era un mal para el partido que Madero se apartara de su dirección del partido.<sup>140</sup> Ernesto Cordero aseveró que al pedir licencia Madero demostraba su ambición e interés personal, además de creer que el partido era de su propiedad, era parte de su patrimonio y de su feudo.<sup>141</sup>

La licencia de Gustavo Madero dividió de nueva cuenta a Acción Nacional, pues para quienes son partidarios de Madero, el hecho de que pidiera licencia para lograr un espacio en la Cámara de Diputados, ayudaría al PAN a impulsar sus propuestas en la próxima legislatura. El diputado federal Rubén Camarillo, también integrante de la Comisión Permanente, respaldó la decisión bajo el argumento de que su postulación ayudaría al partido en las contiendas del próximo año. Contrario a esto, la senadora Rosa Adriana Díaz Lizama, miembro de la Comisión Permanente del PAN, tacho de

---

<sup>140</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2014/madero-licencia-opl-convocatoria--1042340.html>

<sup>141</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, miércoles 1 de octubre de 2014, año 31, número 10834. P. 16.

“lamentable” la decisión del dirigente, porque en su opinión representa “una falta de respeto” para los militantes que apenas en mayo pasado votaron por su reelección.<sup>142</sup>

Esta separación del cargo de dirigente nacional del PAN también generó críticas del ex dirigente Luis Felipe Bravo Mena y la ex diputada Margarita Zavala, quienes señalaron que “abandonar el barco a medio camino no era una buena señal en un momento en el que se requiere estabilidad”. Margarita Zavala destacó que predominaban los intereses personales antes que el partido, y Bravo Mena dijo que se opuso a que Madero fuera candidato a diputado federal por razones de orden prudencial y coyuntural.<sup>143</sup>

Como puede percibirse, este periodo de licencia, solicitado por Gustavo Madero, causó controversia y tensión, pues era de esperarse la reacción de las fracciones que conforman el PAN. Una vez más se percibe un conflicto entre calderonistas y maderistas, que están a la espera de obtener un beneficio personal para el partido y para ellos mismos.

La dirección del presidente interino del PAN en ese entonces, Ricardo Anaya, quien tomó protesta el 30 de septiembre y es sustituto de Madero, transcurrió sin problema alguno, y ante los dimes y diretes que se presentaron, salió a la defensa del ex dirigente del PAN, pues hay que recordar que Anaya es cercano a él ya que hicieron mancuerna en las elecciones internas de 2010 y ha estado a cargo y al pendiente de la Secretaría General durante los dos periodos de gestión de Gustavo Madero.

Cabe recalcar que con la llegada de Anaya a la dirección del Partido, se dio un periodo de pausa a los conflictos internos que se suscitaban al parecer con la presencia y dirección de Gustavo Madero. Anaya mencionó que “en Acción Nacional se debe de

---

<sup>142</sup><http://m.cnmexico.com/adnpolitico/2014/10/01/la-licencia-de-gustavo-madero-divide-otra-vez-a-accion-nacional>

<sup>143</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, jueves 2 de octubre de 2014, año 31, número 10835. P. 15.

reconocer que se gasta mucha energía en conflictos internos”. Este joven dirigente, con 35 años de edad, ha tenido una carrera meteórica en el PAN, donde ha sido diputado local y federal, presidente de la Cámara de Diputados, dirigente estatal y Subsecretario de Turismo en el gobierno de Felipe Calderón.<sup>144</sup> Y por su puesto, ahora actual Presidente Nacional del PAN.

Durante su dirigencia sustituta, Ricardo Anaya buscó presentar la propuesta del PAN de crear un sistema nacional anticorrupción, asegurando que es responsabilidad de todos el alarmante nivel de corrupción del país y de todos depende la solución, asumiendo que los casos de corrupción deben de ser sancionados sin importar al partido político al que se pertenezca.

Otro conflicto interno afloró cuando en la elección de los 15 candidatos panistas para diputados federales de 2015, Margarita Zavala quedó fuera. Cabe mencionar que la esposa del ex presidente Felipe Calderón mencionó que el dirigente con licencia Gustavo Madero le dijo que no podía darle una candidatura plurinominal y que mejor intentara ganar una uninominal.

Sin embargo, Madero argumentó que él no votó para que Margarita Zavala no quedara dentro de los 15 candidatos a las diputaciones federales. Aseguró que se tiene con las reformas a los estatutos un PAN más horizontal y menos cupular, un PAN menos centralista y más federalizado, un PAN más democrático. Finalizó diciendo que el partido estaba combatiendo la corrupción adentro y afuera porque el PAN “quiere podar las ramas, pero también quiere cortar la raíz” y “poner los casos ejemplares, para que cualquier señalamiento en que se tenga las pruebas, poder proceder”.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> *La Jornada*, política, México, Distrito Federal, lunes 13 de octubre de 2014, año 31, número 10846. p.10

<sup>145</sup> [http://www.milenio.com/politica/PAN\\_democratico-Gustavo\\_Madero-ex\\_presidente\\_del\\_PAN-candidatos\\_diputados\\_panistas\\_0\\_445155544.html](http://www.milenio.com/politica/PAN_democratico-Gustavo_Madero-ex_presidente_del_PAN-candidatos_diputados_panistas_0_445155544.html)

### *Conflicto al regreso de Madero a la dirigencia del PAN.*

Por último, y para finalizar este capítulo III, hablaremos del conflicto que se atraviesa al regreso de Gustavo Madero en 2015 de nueva cuenta a la dirigencia del PAN.

Gustavo Madero retoma la dirigencia del PAN el 20 de enero de 2015, colocando a Ricardo Anaya como Coordinador de la bancada en la Cámara de Diputados, y a José Isabel Trejo como Secretario General argumentando que su retorno se apegaba a las normas de los estatutos, lo cual era considerado por algunos panistas como una alternativa para su destitución.

El descontento que generó a los panistas el regreso de Gustavo Madero a la presidencia del PAN no se hizo esperar y le mandaron una carta en donde se le solicitaba lo siguiente:

“Tome su propia ruta y deje al partido cumplir su misión, la de ayer y la de siempre. Sepárese definitivamente de la jefatura nacional del PAN. Permita que Ricardo Anaya concluya el mandato de esta dirigencia y actúe con autonomía”. En la carta le dicen que ya consiguió la precandidatura a diputado federal plurinominal, “ahora apelamos a su conciencia: trace y procure su proyecto político. Será encomiable su éxito. Pero no use el partido en beneficio personal ni como medio para mantener vigencia. Antes de su personal aspiración está el reto electoral de 2015”.<sup>146</sup>

El descontento por el regreso de Madero se percibe en esta petición que aunque no es de toda la militancia panista, sí fue de quienes no se identificaban con él y su ejercicio de dirigente. Es por ello que el recurso que encontraron algunos panistas para poder destituir a Gustavo Madero, fue poner una denuncia por incorporarse fuera de los

---

<sup>146</sup> Véase la carta completa en [http://www.milenio.com/politica/madero\\_regresa\\_pan-madero\\_presidencia\\_pan-madero\\_y\\_dirigencia\\_pan\\_0\\_449355358.html](http://www.milenio.com/politica/madero_regresa_pan-madero_presidencia_pan-madero_y_dirigencia_pan_0_449355358.html)

plazos estatutarios. En representación de dicho grupo de militantes, Rafael Guarneros detalló que se solicitó al Comité Ejecutivo Nacional aplicar la sanción establecida en el artículo 22 inciso C de los estatutos, el cual habla sobre indisciplina o infracción a las normas del partido. Guarneros solicitó también que la Comisión Permanente se pronunciara respecto a la legalidad del regreso de Madero a la dirigencia nacional y se actuara conforme al párrafo tres del artículo 48; en caso de no contar con resolución, se recurriría la Sala Regional del Distrito Federal del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) y como última instancia a la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.<sup>147</sup>

Sin embargo, este recurso no funcionaría, pues el entonces dirigente del PAN estaría facultado legalmente para detentar aún más poder en el partido a partir del segundo trimestre de ese año al ocupar no sólo el cargo de líder nacional, sino también el de coordinador parlamentario de los diputados panistas.

Podemos notar que los estatutos modificados darían poder absoluto a Madero, puesto que un vacío legal en los estatutos del Partido Acción Nacional permitiría una situación inédita: que el presidente del PAN, Gustavo Madero, designara al diputado Gustavo Madero como coordinador parlamentario en San Lázaro. Situación que sería legal de acuerdo con Los Estatutos Generales del PAN (aprobados por la XVII Asamblea Nacional Extraordinaria en 2013) y el reglamento de las relaciones entre el Partido Acción Nacional y los Funcionarios Públicos de Elección postulados por el PAN. Finalmente, de acuerdo con los nuevos estatutos generales del PAN, el sucesor del dirigente del partido se elegiría en el segundo semestre de 2015, pero no se especificaba la fecha de la elección, lo cual se sabría hasta que se emitiera una convocatoria.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> <http://www.informador.com.mx/mexico/2015/572673/1/acusan-que-madero-violo-estatutos-del-pan.html>

<sup>148</sup> <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/03/04/1011512>

## **Conclusiones.**

La problemática que se enfrenta en el partido con la dirigencia de Gustavo Madero hace pensar que el problema principal es la participación de éste en el mismo. Es por ello que en el capítulo siguiente desarrollaremos nuestra segunda hipótesis que habla acerca del poder político y en donde se hace referencia sobre si la dirigencia de Gustavo Madero (2010-2015) es la que ocasiona los conflictos al interior del partido o tiene participación en la crisis de Acción Nacional, pues como hemos visto fue un dirigente que pese a las modificaciones que se han hecho dentro del partido, logró sacarlo adelante poco a poco, pero que con la toma de decisiones tan radicales, su forma de pensar y la manera de expresar sus decisiones, lo convirtieron en su momento en el principal problema para Acción Nacional.

En conclusión de este capítulo podemos decir que la dirigencia de Gustavo Madero y los conflictos que se han suscitado durante ésta han dado pie a que se piense que en el PAN existe una crisis institucional debido a que el ex dirigente nacional es quien a raíz de sus decisiones y las modificaciones que ha hecho a los estatutos del partido es decir, a su organización, generaría cierta incertidumbre y descontrol dentro del partido.

Si bien Madero llegó a dirigir al partido en condiciones de inestabilidad, ya que atravesaba por dirigencias ineficientes y no duraderas que además eran afines a los gobiernos panistas, también lo es que con su llegada y deslindamiento de la fracción dominante en el PAN (calderonistas) puso fin a un periodo de apropiación de las viejas familias propiciando que dejara de funcionar esta dominación, pues hay quienes opinan que con su llegada terminó el calderonismo pero se acrecentó el dominio individual.

Las situaciones que el entonces dirigente tuvo que afrontar no fueron fáciles, pues desprenderse desde un inicio de la fracción calderonista, soportar las críticas y descalificaciones que se le hicieron por la participación en el Pacto por México y la manera en la que condujo al partido, fueron retos que si bien tuvieron un toque personalista incluso al grado de calificarlo como intolerante y autoritario, supo solucionarlos sin caer en provocaciones, dejando a su vez una imagen de haber sido un personaje preparado y apto para manejar al partido.

No obstante, los conflictos atravesados durante su dirigencia son resultado de la disputa por la dirección del partido y la ostentación del poder entre las fracciones que conforman al PAN. Sin embargo, estas situaciones pueden considerarse como normales en el juego político, pues es de partidos políticos disputarse el poder entre ellos ya sea en elecciones federales e incluso en elecciones internas.

Un aliciente más en esta crisis institucional se debe a la pérdida de las elecciones presidenciales de 2012, periodo en el que Madero ya dirigía al PAN y en el que éste tenía la pesada responsabilidad de encauzar al partido para alcanzar el éxito. Aunque ya de por si estaba desprestigiado por los resultados de los gobiernos panistas, el hecho de perder fue un costo que desvió las miradas hacia la dirigencia del PAN, puesto que era necesario encontrar un culpable del fracaso electoral.

Finalmente, podemos decir que Gustavo Madero Muñoz llegó al PAN para colocar su toque personalista pero también para tratar de rescatar al partido que muchos llamaron de manera coloquial “las moronas del PAN” y “el PAN partido”. Después de los estragos o la etapa de reconstrucción del partido que tuvo que atravesar una vez perdidas las elecciones presidenciales de 2012, era difícil encontrar de nueva cuenta una estabilidad que pese a los conflictos surgidos durante su dirigencia pudo subsistir ante los embates venidos y por venir mientras duró su papel como dirigente nacional del PAN.

# Capítulo IV.

Una explicación a la crisis  
del PAN.

## **Introducción.**

Una vez conocida la historia y problemática que presenta Acción Nacional a lo largo del tiempo, así como la problemática vivida durante su actual dirigencia, podemos dar paso a la realización de este cuarto capítulo con el objetivo de explicar lo que provoca su crisis actual, que como hemos podido corroborar no es una suposición, sino que realmente el partido está presentando dificultades que afectan la relación entre sus militantes y su dirigente, pero antes de desarrollar nuestras explicaciones recapitemos de manera general lo visto en la investigación.

Hemos podido observar en el capítulo I que: 1) En los partidos políticos se dan etapas de institucionalización, que si bien implican una estabilidad organizativa, también sirven para alcanzar la madurez de una organización; 2) Posteriormente a este proceso institucionalizador se presentan lo que nosotros propusimos como una etapa de “crisis organizativa” en donde la estabilidad se tambalea y se pone en riesgo, lo que trae grandes conflictos y estragos para la organización; y 3) Una etapa de des-institucionalización que pudo inferirse también del “modelo de evolución organizativa” de Panebianco.

No olvidemos que además de estos procesos conocimos también en el capítulo II la creación, historia y las principales etapas de crisis del Partido Acción Nacional. Lo que nos da la razón a que todo partido político atraviesa por crisis organizativas pero que dependiendo de la magnitud de éstas, así como la fuerza o estabilidad con la que cuenta determinan el futuro del partido. Las crisis que presentó Acción Nacional en sus orígenes se debían en su mayoría a un nivel ideológico. Es decir, debido a la elección de la vía de acción del partido (liberales vs. conservadores). La indecisión y dilema acerca de la participación o la abstención electoral, con la evolución del partido y del sistema de partidos quedaría resuelto y los nuevos conflictos se centrarían en la lucha por el poder

político, pues como resultado de la liberalización política se fueron ocupando mayores espacios de poder que permitían al partido alcanzar el éxito electoral a nivel municipal, estatal y posteriormente federal.

También hemos visto cómo las dirigencias del partido fueron las que encaminaron la dirección del mismo; los estragos que presentó el Partido Acción Nacional al alcanzar el éxito electoral en diversos estados y municipios y por supuesto la obtención del gobierno federal en 2000, llevó al partido a acceder en cierta forma al poder; y cómo las dirigencias durante los dos sexenios panistas fueron afines a los presidentes de la república. Sin embargo, hay que recordar de nueva cuenta que la pérdida del gobierno federal en 2012 fue un aliciente a la crisis que ya presentaba el PAN.

La consecuencia de esta derrota presidencial trajo al partido conflictos tales como disputas por la dirección del partido y el descontento con la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz, a quien le adjudicaron esta pérdida electoral por ser el presidente del partido y no haber hecho lo posible por evitar la pérdida del gobierno federal. No obstante, esto no fue lo único que se le reprocharía a Madero, sino también la relación que sostuvo con el partido contrincante que le quitó el poder en 2012 (PRI), relación que no era de extrañarse para los panistas ya que estas relaciones fueron las que en años anteriores les facilitó la ocupación de espacios de poder y grandes triunfos, pero que pareciera haberse olvidado. Estos conflictos y descontentos los pudimos apreciar en el capítulo III de esta investigación.

Para este cuarto capítulo desarrollaremos nuestras variables explicativas que servirán para dar respuesta a lo que está aconteciendo en el Partido Acción Nacional. Es decir, a la crisis que presenta esta institución. El desarrollo de este capítulo se dará por medio de las preguntas de investigación siguientes: ¿Qué factores determinan la crisis del Partido Acción Nacional? Y ¿Cuál es la magnitud y estragos de la crisis del PAN?

Cuestiones que se han ido respondiendo con lo que hemos observado en nuestros capítulos anteriores, pero que es prioridad de la investigación explicarlas para entenderlas de manera precisa.

Una de las finalidades de este capítulo es dar una respuesta o explicación a nuestras preguntas de investigación para comprender el por qué de la crisis de Acción Nacional y para lograrlo se responderá a éstas cuestiones con el desarrollo de nuestras dos hipótesis. Es por ello que el presente capítulo contendrá tres apartados que se desglosaran de la siguiente manera:

El primer apartado denominado Primera hipótesis: "Proceso evolutivo del PAN", determina que la crisis del Partido Acción Nacional se debe a tres etapas de evolución organizativa, explicará que ésta nuestra primer variable es de orden general, al decir general nos referimos a que es una hipótesis que abarca un periodo largo de tiempo y que dentro de él se propician cambios correspondientes a un proceso histórico presente en los partidos políticos. Es decir, que la crisis del PAN se debe a un proceso evolutivo común a los partidos políticos que cuentan con una larga historia y que son vulnerables a presentar tres etapas que determinan su estructura, institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización.

Esta primera hipótesis busca ser comprendida (más no asemejada) en cierta medida con el modelo de evolución organizativa de Angelo Panebianco, modelo que nos permite acercarnos a comprender lo que sucede en un partido político, que cuenta con estructura fuerte, débil, incentivos, colectivos, selectivos, áreas de incertidumbres e infinidad de características presentes en una organización. Entonces, la idea de encontrar una explicación a lo que sucede en el PAN desde un análisis organizativo es una de las prioridades de esta investigación. Cabe mencionar que este modelo sólo nos es de utilidad para encontrar una respuesta a la crisis del PAN, más no es un modelo absoluto

que resuelve los dilemas organizativos que presentan los partidos políticos, pues no es igual la estructura de cada partido con un sistema político variable y un contexto diferente, pero la teoría utilizada nos sirve para acercarnos a comprender lo que pasa en Acción Nacional.

El segundo apartado denominado Segunda hipótesis: “Crisis por poder político” determina que la crisis de Acción Nacional se debe al acceso que el partido tuvo al poder y posteriormente a la lucha por el poder interno, denotando dentro de ésta el papel que juega la dirigencia de Gustavo Madero. Esta segunda hipótesis es de orden particular, decimos de orden particular porque sólo se enfoca a un determinado factor que es el poder y que se hace presente en un tiempo corto o coyuntural. En otras palabras, la hipótesis quiere explicar que la crisis del PAN se debe a la creciente lucha por el poder, debido al éxito electoral alcanzado y a la ocupación de importantes espacios de poder por el partido durante su periodo de auge y que poco después durante su derrota, sus integrantes buscan no quedarse fuera de los beneficios que les implicaría dirigir al partido o alcanzar un puesto que les genere grandes ganancias políticas y por supuesto económicas.

Ahora bien, como hemos visto, esta segunda hipótesis se relaciona con lo que los principales especialistas sobre el tema de Acción Nacional, tales como Francisco Reveles, Soledad Loaeza, Tania Hernández y Víctor Reynoso, han escrito acerca de lo que sucede en el PAN y de los factores principales de su crisis. Mencionemos algunos de estos factores que para ellos son los que propician la inestabilidad de Acción Nacional, pero en los cuales predomina el factor del poder: 1) la ruptura de la normatividad del partido, 2) la creciente militancia de Acción Nacional y la obtención de mayores espacios de poder, 3) la lucha de las fracciones internas por la dirección del partido, 4) el éxito electoral, 5) entrada de nuevos panistas ajenos a la causa y demandas del partido, 6) la pérdida de la

presidencia de la república en 2012, y 7) el abandono de la doctrina es decir, indefinición ideológica.

Los factores que se mencionan en las hipótesis de nuestros autores, como hemos visto, se relacionan en su mayoría con el poder, es por ello que esta segunda hipótesis es de igual manera fundamental y no excluyente para explicar la crisis en el Partido Acción Nacional.

Ambas hipótesis son necesarias, importantes y tienen la finalidad de demostrar su veracidad ante el por qué de la crisis de Acción Nacional y desde ahí comprender los motivos que orillan al partido a presentar una crisis institucional, demostrando así que Acción Nacional es precedido por una crisis derivada de un proceso histórico y también de la obtención del poder, pues implica grandes costos la concentración de éste en una sola fracción o en un solo individuo (Gustavo Madero Muñoz).

Finalmente, el tercer y último apartado evaluará la magnitud de la crisis que presenta Acción Nacional y los estragos que ésta deja en la organización panista. Es decir, si la crisis del partido es severa y cuáles son las consecuencias que trae a los militantes y a su dirigente y si esta crisis se puede solucionar o de plano deriva en una posible des-institucionalización.

#### 4.1. Primera hipótesis: “Proceso evolutivo del PAN”.

Como se ha mencionado mi primera hipótesis acerca de la crisis del PAN es de carácter general, es decir, es una hipótesis manejada de acuerdo a un proceso histórico que se presenta en la mayoría de los partidos políticos viejos, por así decirlo, y que determina su evolución. A lo que nos referimos con esta idea, es precisamente que si un partido político lleva ya bastantes años en la escena electoral, entonces tiene suficiente historia y ha respondido de acuerdo al contexto que se le ha presentado, por ende ha evolucionado y transformado gran parte de su proceso organizativo. Entonces la hipótesis determina que el PAN al tener ya casi ochenta años desde su creación ha atravesado por un proceso histórico largo que determina la presencia de tres etapas de evolución organizativa (institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización) características de los partidos políticos.

##### *Primera etapa del Partido Acción Nacional. Institucionalización (1939-1980).*

Hemos visto que de acuerdo a Panebianco, la institucionalización es un proceso de estabilidad alcanzado por una organización y en base a su “modelo de evolución organizativa”, ésta se adquiere a partir del modelo originario de un partido. Es decir, cuando los rasgos o características originales de la organización siguen presentes y son parteaguas durante el proceso en que un partido alcanza la institucionalización. Para Panebianco las características organizativas de cualquier partido dependen de su historia y de cómo la organización haya nacido o se haya consolidado.<sup>149</sup>

Podemos afirmar que el partido Acción Nacional es un claro ejemplo de este proceso, pues en sus orígenes (1939) fue formado con la finalidad de crear conciencia

---

<sup>149</sup> Panebianco Ángel (1990). *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*. Alianza editorial. Madrid. P. 108.

cívica ante la problemática surgida por la implementación de las políticas emanadas del gobierno de Lázaro Cárdenas, destacando así por la selectividad de sus miembros, pues no cualquiera podía pertenecer a él. Sin embargo, lo que caracteriza su fundación es la gran organización y legalidad con la que nació el PAN. Además de contar con la principal tarea de ser diferente y desafiar los retos que caracterizaban al sistema de partidos que en ese entonces era hegemónico, representado sólo por el partido de Estado.

Como inicio de esta institucionalización el partido conservó así valores e ideales que se contraponían con la forma de gobernar del partido hegemónico, en ese entonces PRM. El partido contaba con una causa por la cual luchar y por la cual se había conformado y los ideales que resaltaban eran los de formar un partido que creara conciencia cívica para despertar a los mexicanos y que pudieran percibir la realidad que se vivía en el país.

El hecho de que el Partido Acción Nacional contara con una formación que se apegaba a las leyes y a la normatividad de la organización, deja ver que en sus inicios comenzaba a denotar cierta institucionalidad, mas todavía no la alcanzaba en un grado mayor, puesto que buscaba ser un partido diferente, que no disputara el poder por la vía armada aunque tampoco por la vía electoral, sino que confiaba en la conciencia cívica del ciudadano.

Recordemos que gran parte de este reconocimiento se debe a la fuerza de su dirigencia, es decir, a su principal fundador Manuel Gómez Morín, quien dirigió al partido de 1939 a 1949 y que en cierta parte fue el encargado de la dirección que tomó el PAN y de la elaboración de sus principales documentos, estatutos, demandas e ideales. Cabe recordar que Manuel Gómez Morín fue el encargado de la parte organizativa del partido y Efraín González Luna de la parte ideológica. Esto nos permite apreciar que el liderazgo del partido era fuerte y estable.

Los problemas o situaciones de conflicto que presentaba Acción Nacional en sus orígenes no fueron de gran relevancia y no creaban incertidumbre sobre la estabilidad del partido. Si bien la estabilidad del partido se atribuye al toque personalista de Gómez Morín que evitaba en gran medida que los conflictos internos del partido trascendieran hacia la esfera de lo público, también lo es que debido al prestigio y respeto con el que contaba este dirigente originario, lograba apaciguar los desacuerdos y disputas entre sus fracciones. Es por ello, que la importancia del fundador del partido se debe, como hemos mencionado, a que es quien le da los rasgos principales a la organización. Gómez Morín diseñó con cuidado una nueva institución, un partido político opositor, una organización y las normas que permiten su funcionamiento: el PAN pretendió ser desde su fundación una institución. O en términos de Weber, una asociación con predominio de una legitimidad legal y formal.<sup>150</sup>

Otra característica que denota institucionalización y con la que también cuenta el PAN, es la relación que el partido establece con su entorno, sujeto a continuos cambios.<sup>151</sup>

El contexto y medio ambiente en el que se desarrolló el Partido Acción Nacional, fue de gran incertidumbre en cuanto a seguridad pública, pues el país con anterioridad se encontraba sumergido en una ola de violencia en donde era frecuente ver robos, venganzas, homicidios, saqueos y violaciones. La mistificación de la violencia revolucionaria llevó a perder de vista la dosis de destrucción que viene con ella. Pero para quienes vieron y vivieron esa violencia no es posible olvidarla ni mistificarla.<sup>152</sup> Es por ello que al surgir el PAN busca evitar caer en los errores cometidos por el entonces PNR (1929) y posteriormente PRM (1938). Este fue el ambiente en el que se desarrolló el

---

<sup>150</sup> Reynoso, Víctor (2007). *Rupturas en el vértice. El Partido Acción Nacional a través de sus escisiones históricas*. México. Ed. Educación y cultura. P. 289.

<sup>151</sup> Panebianco Ángelo (1990). *Ibid*: 108.

<sup>152</sup> Reynoso Víctor (2009). *Para entender el Partido Acción Nacional. PAN*. México. Ed. Nostra. P.12.

partido y por el cual surge, pues era necesario pensar en una alternativa que promoviera un cambio, aunque no inmediato, en pro del país. Es decir, se resignaban al ambiente mientras lograban la transformación del ciudadano que lo llevaría a alcanzar el poder político, mas no se adaptaban a él. Por ello el ambiente en cuanto a la escena electoral era un ambiente sin incertidumbre, es decir, no se esperaban grandes sorpresas y se sabía lo que sucedía, ya que era bien conocido que no existía avance en materia electoral y por tanto nula participación política.

Desde ese momento, el PAN redefine que no quiere formar parte del ambiente que predominaba en ese entonces y mucho menos ser partícipe del sistema político imperante que a su parecer generaba grandes deficiencias al país y enormes grados de violencia. Con esta posición independiente ante el entorno, Acción Nacional cumple con el nivel de autonomía que una organización necesita para contar con institucionalización.

Como se ha visto, la institucionalización deriva de la historia del partido, de cómo se creó, de las características de sus fundadores o líderes, el respeto y seguimiento de sus normas y la aplicación de sus ideales. Por tanto, Acción Nacional cumple esta característica. Además de que en el ambiente, aunque no era de incertidumbre, tampoco existían notables cambios pues todo estaba en manos del partido hegemónico.

Durante los diez años de dirigencia de Gómez Morín, se pudieron resolver desacuerdos surgidos de los embates del principal dilema del partido, el competir o no en elecciones por medio de la vía electoral. Una vez terminado su periodo de gestión, Acción Nacional enfrenta grandes cambios derivados de la dirigencia que lo sustituyó y la implementación de la Democracia Cristiana de 1949-1962, encabezada por dirigentes de corte católico y de la cual el principal promotor fue Juan Gutiérrez Lascuráin, quienes tenían acciones muy radicales pues argumentaban fraudes electorales y despreciaban los

mínimos triunfos obtenidos por el partido. Es decir, asumían el papel de desconfianza hacia el gobierno y actuaban abruptamente.

Pese a que esta implementación generó conflictos entre las dos fracciones que existían en el partido (fracción conservadora vs. fracción liberal) de igual manera no trascendieron y mucho menos afectaron la estabilidad de Acción Nacional. Podemos decir entonces que existía una carente ambición política, en donde los integrantes sólo buscaban decidir por la vía de acción del partido y no por la dirección de éste, denotando así una fuerte carga ideológica que limitaba al partido a abandonar sus valores e ideales, pues eran los que determinaban la estabilidad interna del partido.

Para los años setenta el cambio del PAN se acrecienta, pues es cuando comienza una nueva línea de acción encabezada por la fracción liberal liderada por José Ángel Conchello (1972-1975), quien buscaba obtener el poder por medio de la vía electoral. El comienzo de la innovación del partido generaría fuertes cambios y por ende más triunfos electorales. La política de puertas abiertas implementada por Conchello traería cambios profundos en la selección de los militantes, y después de esto la facilidad con la que podían integrarse al partido sería relativamente grande. Además, con la implementación de la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LFOPPE) en 1977, el dilema de la participación quedó resuelto y el partido se encaminó a un cambio en el ambiente propicio para incrementar los triunfos electorales.

Con la entrada de nuevos personajes al PAN, en su mayoría empresarios, comienza una etapa de financiamiento e inyección de recursos económicos al partido. Panebianco nos menciona que la institucionalización se da en gran medida cuando un partido controla las zonas de incertidumbre y las relaciones de intercambio con el ambiente. En este aspecto el PAN cedió zonas estratégicas al interior del partido a los

empresarios a cambio de financiamiento económico y éxito en las urnas. Con lo cual denota que aunque contaba con una institucionalización, en este aspecto aún era débil.

En los años ochenta Acción Nacional alcanza un grado mayor de institucionalización, debido a que se vuelve partícipe del gobierno priista y comienza a recibir también financiamiento económico de él, aceptando así las reglas establecidas, pues Acción Nacional, pese a no estar completamente de acuerdo, contaba ya con cierta institucionalización que enmarcaba la característica de ser respetuoso de las leyes y reglas implementadas, aunque fueran impuestas por un gobierno que si bien ya interactuaban en la escena electoral, no era del todo agradable para él. Esta relación de cordialidad con el gobierno federal de Miguel de la Madrid, le generaron grandes reconocimientos por el gobierno priista y le dio aún más prestigio como segunda fuerza política del país.

Con esto podemos ver que el partido ya comenzaba a contar con un alto grado de institucionalidad, pues no sólo seguía conservando los valores y preceptos originarios, sino que la innovación de su vía de acción y el cambio en su reglamentación le propiciaron un gran avance. Sin embargo, la relación de cordialidad que el PAN llevaba con el gobierno priista era sólo una formalidad, puesto que era necesario porque ya se desenvolvía en un sistema electoral inclusivo, el cual determinó ciertas leyes o reglas que el PAN al ser muy institucionalizado tenía la apremiante necesidad de respetar.

Estos cambios en la estructura interna del PAN y el acelerado crecimiento del mismo, trajeron ciertas consecuencias que orillaron al partido a enfrentar diversos conflictos que se solucionarían pese a la inconformidad de algunas fracciones del partido. No obstante, el partido no enfrentaba conflictos fuertes que pudiesen poner su estabilidad en riesgo o en una etapa fuerte de crisis como la que se le presentaría a partir de los años noventa.

Es decir, en sus primeras cinco décadas el PAN fue un partido de oposición que no ganó gubernaturas y no obtuvo la mayoría de ningún congreso y ni siquiera estuvo cerca de alcanzar la presidencia de la república. Sin embargo, los cambios que presentó el partido fueron importantes y las crisis vividas durante estos primeros años tuvieron que enfrentarse con dificultad pero finalmente lograron resolverse.<sup>153</sup> Es por ello que esta primera etapa del Partido Acción Nacional es considerada como su etapa de institucionalización, puesto que presenta características sugeridas del “modelo de evolución organizativa” y aunque el partido tuvo etapas de crisis no crecieron a tal grado de generar una des-institucionalización.

Hasta aquí hemos podido explicar ciertas características que deben de estar presentes en una institucionalización y por ello es considerada como la etapa de institucionalización del PAN, pues se determina porque en sus orígenes contaba con una causa, ideales, valores, identidad colectiva fuerte, respeto a la normatividad del partido, autonomía sobre el ambiente, liderazgo fuerte, baja incertidumbre, y cierta selectividad de sus miembros. Todas estas características emanadas de su principal fundador Gómez Morín quien no era cuestionado, no por temor, sino por identificación con la causa por la que se generó el PAN. Es decir, contaba con una estructura fuerte inicial que mantendría la estabilidad del partido. Además, su principal fundador y dirigente por una década le impregnó al partido y a su dirección un sello personalista, atribuyendo a esto un liderazgo fuerte. Todo esto aunado a que el contexto era diferente y el ambiente propicio para que surgiera el PAN pero poco beneficioso para el avance del partido, así que no contaba con demasiados triunfos electorales, pues antes de los años setenta, el dilema de la participación electoral predominaba entre las principales fracciones, siendo en gran medida causante de los conflictos presentados en esta primera etapa, así como la idea de no ser partícipe de un gobierno corrupto y sin línea de acción en beneficio del país.

---

<sup>153</sup> Víctor Reynoso (2009). *Ibid*: 27.

Sin embargo, con la implementación de la ley electoral en 1977, el dilema electoral queda en cierta medida resuelto y no genera grandes conflictos dentro del partido, pues los conflictos que atravesó por esta implementación de reforma fueron relativamente bajos más no sin importancia.

Por último, podemos decir que en esta primera etapa podemos ver que el PAN conserva así las características de origen del partido y que es hasta los años ochenta donde Acción Nacional comienza a sufrir los estragos evolutivos emanados del éxito electoral, de la nueva participación y del manejo del ambiente en el que estaba por ser parte, pues durante su etapa inicial la institucionalización del partido se dio bajo un contexto de no- poder. Es decir, al no haber grandes beneficios electorales y mucho menos gran logro en este aspecto para el partido, la estabilidad interna predominaba, pues la obtención del poder no estaba presente aún en la estructura interna del mismo y por ende los conflictos sólo se centraban en la forma de dirigir a la organización.

#### *Segunda etapa del Partido Acción Nacional: crisis organizativa (1980-2006).*

Una vez vista la etapa de institucionalización del Partido Acción Nacional en donde imperaba la estabilidad en el partido, en donde los desacuerdos eran comunes mas no trascendentales, debido a la configuración de las características de origen que reforzaron su estructura interna y externa, y al ambiente que era dominado por el partido, daremos paso a su etapa de crisis organizativa, en donde de igual manera se dan conflictos internos fuertes pero a diferencia de los presentados en la primera etapa, éstos últimos sí afectan la estabilidad con la que Acción Nacional contaba en sus orígenes.

La crisis organizativa supone la ruptura del orden establecido por una organización o partido político en sus orígenes. Es decir, la estabilidad interna que el partido fue creando se tambalea y pone en riesgo la institucionalización ya alcanzada durante su proceso histórico.

En el caso de Acción Nacional su inestabilidad comenzó a finales de los años ochenta cuando el partido acrecienta precisamente su institucionalización, es decir, cuando el PAN acepta las reglas establecidas por el gobierno priista y comienza a tener una relación más cercana con él, lo que le generaría grandes beneficios, pero también grandes costos. Estos estragos vienen de la mano del triunfo electoral que estaba presentando, primero porque se había canalizado como la segunda fuerza electoral del país y, segundo, debido al prestigio que le generó al partido el reconocimiento de ciertos triunfos electorales por parte del gobierno priista gracias a su relación de cordialidad, pero que desafortunadamente más adelante en los años noventa llevó a concebir al PAN como una oposición leal al régimen, perdiendo así el principal precepto de origen que era el no ser parte de la corrupción establecida por el partido hegemónico. No ser igual, sino diferente.

La crisis que comienza a surgir en Acción Nacional se debe en cierta parte por el desplazamiento que se iba dando de su doctrina. Por lo que sus fracciones doctrinarias-moralistas conflictuaban con las liberales, pues no podían concebir ser parte del juego de un gobierno del que surgieron repudiándolo y descalificándolo. Es decir, esa relación de cordialidad y reconocimiento venía a romper el ideal o la causa originaria del partido que en sus inicios era la oposición ante este gobierno y su actuar mal visto por los fundadores originarios del partido.

El ideal panista se veía traicionado pese a los triunfos que podría obtener, pues los motivos de los panistas ya no eran causa de unión, sino de distanciamiento.

Cabe mencionar que el hecho de cooperar con otro partido distinto no significa que sea malo, sino que se da en la naturaleza de la competencia entre partidos políticos. No obstante, lo que queremos resaltar es que al cooperar con el PRI y su gobierno el PAN deja de lado uno de sus ideales originarios, (su causa) para dar paso a una nueva etapa evolutiva y de desarrollo a la que no todos los panistas estaban preparados para afrontarla. Comenzando así a ponerse en duda los preceptos originarios del partido y desplazándolos por intereses particulares.

Esta afirmación nos da la razón sobre que en esta segunda etapa es donde comienza a presentarse también otra parte de la crisis organizativa en el partido, aunada a la obtención de nuevos espacios de poder y a su crecimiento interno, pues no hay que olvidar que el partido comienza a crecer y a llenarse de militantes exteriores y ajenos a la concepción originaria del partido, pero no indiferentes a la nueva concepción del PAN ante el poder. Estos integrantes buscaron ocupar cargos públicos importantes con los nuevos triunfos electorales presentados por el partido, lo cual generaría fuertes conflictos de interés.

Para los años noventa, durante la administración de Luis H. Álvarez, el partido comienza a presentar grandes triunfos electorales facilitados en cierta manera por la relación que el PAN estableció con el presidente de la república Carlos Salinas de Gortari, pactando así grandes reformas en beneficio del PRI y a su vez generando grandes triunfos electorales a favor de Acción Nacional, las ya mencionadas “concertaciones”.

En este punto podemos establecer la relación del partido con el ambiente y con la obtención del poder. La relación que el PAN establece en el ambiente se da en un proceso de adaptación a los acontecimientos presentados en su entorno, es decir, a la apertura electoral y las reglas implementadas por el gobierno federal priista de ese entonces. Puesto que una vez cambiado el entorno, la organización debe de dominarlo o

adaptarse a él. El PAN optó muy certeramente por adaptarse y formar parte del juego político implementado en aquel tiempo, lo que garantizó en parte su supervivencia y éxito electoral.

También podemos identificar que la perspectiva de la dirigencia de Álvarez era muy clara y fuerte: la profesionalización del partido, la necesidad de recursos materiales y financieros para ello, la división profesional, las tareas partidistas y la necesidad de contar con “especialistas” para negociar, son muestra de la visión política de la dirigencia panista de ese entonces<sup>154</sup>, lo cual denotaría que el proceso de institucionalización del PAN era fuerte. Sin embargo, estos cambios que vinieron en cierta medida a romper con algunos preceptos originarios y con el orden establecido en el principio de la organización, comenzaron a generar a su vez una crisis organizativa.

En cuanto al poder, hemos visto que sus relaciones establecen ciertos intercambios recíprocos para los individuos que participan de ellas, pero a su vez siendo una relación desequilibrada en donde un actor gana más que otro. Como lo que estaba ocurriendo con el PAN y el PRI. Es decir, el PAN al apoyar al partido hegemónico, gana espacios de poder tales como la gubernatura de Baja California y triunfos en Tijuana, Saltillo, Ciudad Juárez, León, Guanajuato, entre otros que ya se han mencionado con anterioridad (véase capítulo II). Sin embargo, en esta relación recíproca de intercambio Acción Nacional pierde en buena medida autonomía propia y sobre el ambiente, adquiriendo una carga pesada por los militantes que estaban a favor del avance pero sin subordinarse a un gobierno del cual desconfiaban. No obstante, el aliciente del triunfo predominaría más sobre el análisis de su pérdida de autonomía. Es decir el PAN preferiría subordinarse pero lograr grandes triunfos electorales o poder político.

---

<sup>154</sup> Reveles Vazquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. P. 160.

Cuando Acción Nacional logra adquirir un poco más de poder y espacios de representación comienza a surgir descontento y fuertes conflictos internos emanados, como se ha dicho, en gran parte por aquellos nuevos integrantes que llegaron al partido en busca de espacios de poder, y por otro lado, debido al crecimiento de los comités estatales durante la dirigencia de Álvarez, quienes demandaban mayores espacios de participación en el Comité Ejecutivo Nacional, creando un dilema entre centro y periferia y llevando al partido a presentar una fuerte lucha de fracciones que comenzaban a disputarse el poder, lo cual con el tiempo crearía una fisura interna y gran crisis institucional.

Para el año 2000 Acción Nacional logra ganar la Presidencia de la República con Vicente Fox Quesada. Este triunfo uniría a los panistas. Sin embargo, el descontento de ciertos actores y fracciones en el PAN derivaría en gran medida por el actuar radical del candidato y en ese entonces nuevo presidente de la república. En buena medida esto es cierto, pues era sorprendente ver cómo el partido de oposición leal había logrado alcanzar el anhelado sueño de ser gobierno y que para el PAN antes de ganar era sólo eso, un anhelo, pues jamás imaginaría que sí lo obtendría. Sin embargo, Loaeza acierta al decir que “en un régimen presidencial, el acceso al Poder Ejecutivo acarrea desequilibrios en el interior del partido triunfador y en su posición dentro del sistema político. Estas alteraciones pueden comprometer su continuidad porque la fuerza de la Presidencia de la República puede minar su estabilidad institucional”.<sup>155</sup>

La crisis organizativa del PAN se da en cierta medida porque ya no sólo se pierden los preceptos originarios, sino que se disputaba el acceso al poder y lo poco que se había obtenido de él, además viene a hacer acto de presencia la ruptura del orden jurídico y por ende se comienza a violar la normatividad del partido para precisamente acceder aún más

---

<sup>155</sup> Loaeza, Soledad (2010). *Acción Nacional y las responsabilidades del triunfo*. México. Ed. El Colegio de México. P. 220.

al tan deseado poder. Es decir, la crisis ya no era sólo por el acceso al poder, sino que se acrecentó también por la trasgresión a la normatividad del partido para acceder a una mayor parte del poder.

Es por ello que desde mediados de los años noventa y con la candidatura de Fox acontece la fisura que provoca la crisis actual del PAN, y que a decir de Soledad Loaeza “se debe en gran medida a la trasgresión de la normatividad del partido aspecto que para Acción Nacional es primordial”, punto de vista del cual somos partidarios, pues es un partido altamente institucional, es decir, muy respetuoso de las normas y procedimientos electorales internos y externos.

El hecho de que Vicente Fox no haya respetado los procesos internos del partido, la normatividad que lo rige y la evolución del procedimiento electoral, conlleva en cierta parte al éxito electoral y por consecuente al triunfo presidencial, pero, por otro lado, esta trasgresión de las normas genera el descontento de aquellos panistas que tenían la concentración del poder y el control del partido en su fracción por lo tanto , lo consideraron una falta de respeto al partido, a su reglamento, a sus estatutos así como a los ideales de éste.

Podemos decir que el PAN logra ser gobierno sin ser partido, debido a que el conflicto sucedido con el ex presidente Fox, cuando todavía era candidato, no se resuelve y el resultado del gobierno panista se reflejó en bajos puntos a favor, debido a la falta de apoyo que el ex presidente obtuvo de sus coordinadores parlamentarios y que en buena medida era necesario su apoyo para sacar a delante ciertas reformas implementados por él mismo.

Desafortunadamente Vicente Fox no supo crear una relación de cooperación con los militantes del PAN, sobre todo con los líderes parlamentarios y el resultado de su gobierno fue ineficiente y con puntos negativos.

Entonces, aseveramos que no supo manejar y controlar las zonas de incertidumbre necesarias para conservar la estabilidad interna del partido, perdiendo así liderazgo y reconocimiento, además de no saber crear los incentivos colectivos (motivar o beneficiar a su militancia externa) y selectivos (relacionarse cordialmente con sus militantes internos y repartir puestos, pues ya eran ocupados por actores ajenos al partido) necesarios para que la organización funcionara mejor y obtener de esta manera buenos resultados como consecuencia de las relaciones de poder. Debido a esta falla la figura presidencial panista en lugar de ser orgullo o un ideal cumplido para el partido queda minimizada e indiferente para la mayoría de los militantes panistas.

Cabe mencionar que no sólo el abandono de los ideales originarios y la trasgresión de la normatividad del partido afectaron la institucionalización del PAN propiciando una fuerte crisis organizativa, sino que también la llegada de nuevos integrantes y la apropiación de éstos sobre los espacios de poder más cotizados durante el gobierno foxista, deja ver que el partido se debilita institucionalmente debido a que el financiamiento de estos grupos externos al partido quitan autonomía financiera a la organización, pues la presencia de una organización patrocinadora desemboca generalmente en una institución débil.<sup>156</sup> Además de que estos actores no tenían el menor interés en hacer política, sino que sólo buscaban hacer negocio.

Como vemos, el factor del poder comienza a hacerse presente en esta crisis, y es por ello considerado de gran importancia, pues debido a éste la lucha entre las fracciones panistas comienza a incrementarse y a consecuencia de esto el funcionamiento del partido se ve en gran medida afectado.

---

<sup>156</sup> Angelo Panebianco (1990). op. cit: 131.

Demostramos así que esta es la segunda etapa evolutiva de Acción Nacional, considerada como de crisis organizativa, pues hasta aquí hemos visto características de una crisis organizativa como lo son: pérdida de la causa, pérdida de ideales originarios, ausencia de valores, nula autonomía interna y financiera, adaptación al ambiente, desplazamiento de su doctrina, descontrol de las zonas de incertidumbre y violación de la normatividad del partido, característica principal del PAN por ser muy respetuoso de las normas, lo cual es una característica organizativa institucional, es decir, contar con reglas o leyes denota institucionalidad. Además, podemos percibir que los conflictos por el crecimiento y apropiación de espacios importantes en el partido por integrantes externos que no eran considerados panistas pone en desequilibrio el orden establecido del partido y la crisis se acrecienta pero sobre todo debilita la institucionalidad del PAN, dejando a la crisis organizativa en un estado latente propenso a causar una no tan lejana des-institucionalización de Acción Nacional.

Finalmente, la explicación a la etapa de crisis organizativa del PAN, es que al debilitarse precisamente la institucionalidad con la que contaba, es decir, la ruptura y violación de las normas del partido, por primera vez en la historia del PAN se presentan desacuerdos fuertes y pérdida de estabilidad, propiciados por la exclusión de la causa y de los valores originarios, el debilitamiento del liderazgo, el cambio en el ambiente aunado también al acceso al poder que el partido presentaba de manera acelerada y a la repartición de éste entre sus militantes.

Por ello comienza a presentarse una crisis, pues la pérdida y abandono de los valores y preceptos originarios comienza a ser una posibilidad para los panistas originando un nuevo pensamiento que los catapultó a la cima y por ende a obtener algo que jamás imaginaron sin pensar en la inestabilidad que el partido presentaría y la crisis organizativa que posiblemente podría llevarlo a una severa des-institucionalización.

*Tercera etapa del Partido Acción Nacional. Posible Des-institucionalización (2006-2015).*

La creciente ocupación de espacios de poder que le generó el relacionarse de manera recíproca con el PRI y su gobierno, trajo al PAN poco a poco grandes triunfos a nivel electoral y por ende un mejor posicionamiento como fuerza idónea para canalizar demandas de actores externos e internos del partido. Con la obtención de la presidencia de la república en el 2000, el Partido Acción Nacional comenzó una etapa inesperada que por muchos años se encontraba o mejor dicho se encontró fuera de su alcance, y que de acuerdo a Reveles comienza a poner en duda la institucionalización del partido. Sin embargo, estos avances le implicarían grandes consecuencias futuras a la estabilidad interna del PAN y a su funcionamiento en cuanto a organización, tales como: pérdida de autonomía, descontrol de las zonas de incertidumbre, pérdidas electorales, confrontaciones de las fracciones, violación de la normatividad del partido, pérdida de identidad, pérdida de valores, pérdida de ideales y preceptos originarios, así como gran desprestigio de la imagen panista.

A raíz del primer sexenio de gobierno del PAN, los conflictos internos que el partido comenzaba a presentar derivarían en una fuerte crisis organizativa y Acción Nacional entraría en una etapa de inestabilidad, consecuencia del desacuerdo que vivían sus fracciones por el manejo del partido y la mala repartición de los puestos de poder, así como por su relación con el gobierno federal.

Comenzaría a presentarse un nuevo dilema entre ser partido de gobierno o seguir siendo un partido más. Esta indefinida decisión afectaría la relación del partido con sus militantes y no sólo con el presidente de la república emanado de sus filas, sino que también en un futuro inmediato con sus dirigentes nacionales.

Para el periodo de 2006, el PAN con notables signos de inestabilidad organizativa, o mejor dicho con un iniciado proceso de des-institucionalización, logra alcanzar la

presidencia de la república de nueva cuenta con el candidato Felipe Calderón Hinojosa, quien gobernaría al país de 2006 a 2012. Presidencia que buscaría poner fin a los desacuerdos que se presentaron entre el ex presidente Vicente Fox y los líderes parlamentarios. Comenzando a crear afinidad con los dirigentes nacionales del partido y por ende con sus respectivos actores parlamentarios.

Aunque el Partido Acción Nacional ya presentaba signos de una posible des-institucionalización, durante el gobierno calderonista, en el interior del partido parecía existir cierta estabilidad, sobre todo sostenida o mantenida, pues las dirigencias afines al gobierno no generaron grandes desacuerdos internos. Sin embargo, sí desplazaron a quienes durante el sexenio anterior controlaban la dirección del partido (Amigos de Fox), pero sobre todo mantuvieron al margen nuevos procesos de evolución para el mismo. Es decir, durante este gobierno no se presentaron grandes avances para el partido, sino al contrario comenzaron a perder espacios de poder (gubernaturas y municipalidades) y sólo lograron generar alianzas con el PRD para obtener pocos triunfos.

Por ende, la administración panista subordinada a la dirección del presidente de la república Felipe Calderón, perdió los recursos inyectados por los actores externos que en el 2000 hicieron ganar a Fox y manejar de manera autónoma la financiación del partido.

Entonces la des-institucionalización que se da en el partido en gran medida se presenta de manera débil, por eso decimos que presenta principios de una posible des-institucionalización, pero la realidad es que esta etapa se encuentra latente, pues los conflictos atravesados son en su mayoría más fuertes y más notorios. Para este periodo el PAN no cuenta con las características originarias que le generaron institucionalización, sino que se nota un abandono completo de ellas, esto debido al cambio que había atravesado el partido y que si bien le generó éxito presidencial, también lo arrojaron al fracaso electoral de 2012. Esta explicación en buena medida da paso al posible proceso

de des-institucionalización del Partido Acción Nacional, pues no sólo, no se asemeja a ciertas características de una fuerte institucionalización mencionadas por el “modelo de evolución organizativa de Panebianco”, sino que también da respuesta a la etapa de crisis organizativa que presenta debido a la pluralidad de fracciones que se disputan el poder dentro del partido.

Es decir, el Partido Acción Nacional, primero obtiene la institucionalización debido a los rasgos originarios que presenta la organización al crearse y la completa una vez aceptadas las reglas del partido gobernante (PRI); segundo al recibir financiamiento del gobierno del PRI, que es una organización exterior al PAN, comienza la debilidad institucional del partido y por consiguiente entra en una etapa de crisis organizativa que derivaría posiblemente en una des-institucionalización; y tercero, la posible des-institucionalización se debe a la pérdida completa de los valores y preceptos originarios, así como la inyección de recursos económicos externos que hicieron perder la institucionalización del partido, pues con la entrada de estos actores también comenzaron grandes conflictos internos sobre todo por el manejo del partido (ocupaban ciertas áreas estratégicas del partido) y las modificaciones a la reglamentación (no se respetaba) y que una vez que se pierde el gobierno federal de 2012 abandonan al partido.

Esta etapa de des-institucionalización, mejor comprendida como el abandono completo de la estabilidad obtenida por un partido político en sus orígenes, se da todavía dentro del PAN de manera débil debido que su institucionalización no se ha quebrantado por completo ya sea por las administraciones anteriores o la centralización de nueva cuenta de la toma de decisiones por parte de la nueva administración nacional. Si bien es cierto también que el hecho de que el partido se dividiera y propiciara no ser partido y gobierno a la vez de 2000 a 2006 dejó grandes estragos para el PAN, el hecho de ser partido y gobierno en uno sólo de 2006 a 2012 tampoco fue la respuesta para que el

partido mantuviera una institucionalización fuerte y no cayera en una crisis organizativa. Es decir ni la unidad, ni la independencia con sus gobiernos le trajeron buenos resultados institucionales que reforzaran sus estructuras.

Aunque las dirigencias panistas precedidas durante el gobierno calderonista presentan un sistema de intereses (presentado por Panebianco como la madurez que alcanza el partido), en donde el objetivo es la supervivencia, el equilibrio de los intereses particulares y la ideología sigue latente, características de una institucionalización, esto nos da a entender que dentro de la crisis organizativa que presentaba el PAN seguía existiendo una institucionalización pero ya muy débil, muy frágil. Que el partido de nueva cuenta buscara centralizar la toma de decisiones y aunque la ideología de lucha del partido seguía latente ya no era prioridad para el PAN luchar por ello, pues el cambio en el ambiente fue notable ya que hasta ese momento Acción Nacional era gobierno y sus intereses habían cambiado.

Es decir, ya no había posibilidad de regresar al pasado y querer hacer funcionar al partido como antes, pues además la crisis organizativa que vivía quebrantó la poca institucionalidad que le quedaba al partido y detonó el principio de un proceso de des-institucionalización que ni retomando la ideología y mucho menos concentrado la toma de decisiones podría revertirlo fácilmente.

Este dilema organizativo e identitario hizo entrar a los panista en jaque y se acrecentó aún más una vez terminadas las dirigencias afines al gobierno calderonista. La renovación de la dirigencia quedaría en manos de Gustavo Madero Muñoz, quien en principio parecía partidario de la política del ex presidente Felipe Calderón, pero que con el transcurso del tiempo optó por seguir un rumbo diferente al establecido.

Entonces, comenzó así una lucha por la dirección de Acción Nacional tan fuerte y expuesta al público que hizo pensar que la crisis que atravesaba el partido era la peor de

todas en sus tiempos pero que con el análisis organizacional de esta investigación, pasó a ser el principio de una posible des- institucionalización, es decir, paso a presentar un iniciado proceso de des-institucionalización que aunque débil determina el abandono completo de los ideales, de la causa, de la normatividad, de la paz y la poca estabilidad con la que contaba el partido y que se enfoca prioritariamente en la obtención del poder y el dominio del ambiente por ciertos integrantes de Acción Nacional.

La dirigencia de Gustavo Madero Muñoz de 2010-2015 demuestra fácilmente cómo el Partido Acción Nacional se encuentra en un iniciado proceso de des-institucionalización, no sólo por los fuertes desacuerdos que se suscitaron y las constantes confrontaciones y descalificaciones que se hicieron al dirigente nacional del PAN, sino por el cambio de rumbo que el partido estaba tomando y que es considerado personalista debido a la toma de decisiones y acciones radicales del dirigente panista, calificadas como autoritarias por ciertos militantes que comenzaron a mostrar y generar gran descontento entre las fracciones panistas sobre todo en el ala corderista.

La relación que establece Gustavo Madero con el gobierno priista de Enrique Peña Nieto, es un claro ejemplo de adaptación al ambiente pues el hecho de perder el gobierno federal lo llevó a buscar representación en el actual gobierno y por ende se establece una relación de cooperación que en buena medida, y cabe recordarlo, no es novedad, pues desde la dirigencia de Álvarez se viene dando, pero pareciera que a los panistas se les ha olvidado y como resultado la crítica hacia la dirigencia maderista no se hizo esperar, pues los panistas que descalificaban la dirigencia se escudaban en un ideal del pasado para justificar sus faltas a la nueva normatividad establecida.

Ante esto Madero optó muy certeramente por abandonar lo que a su parecer aquejaba al partido, con lo cual comenzó la búsqueda de nuevos “panistas de corazón” modificando los estatutos del partido y depurando el padrón electoral. Es decir, se abandonaron y desecharon aquellas normas que afectaron la estabilidad de la organización y se modifican en pro del partido y de la dirigencia. Con esto podemos ver que se busca de nueva cuenta encauzar al partido y rescatarlo como tanto se mencionó en los medios de comunicación y que para lograrlo se tuvieron que abandonar viejos ideales y modificar los reglamentos que predominaron durante los sexenios panistas, erradicando así en todo en lo que se convirtió el PAN cuando alcanzó el éxito, para transformarlo en algo nuevo.

Podemos decir que la crisis que presenta el PAN es resultado de un principio de des-institucionalización de la organización, es decir, que el partido al abandonar la estabilidad con la que contaba, perdió su institucionalización y entró en un proceso de crisis organizativa derivada de la falta de incentivos colectivos pero sobre todo selectivos, para posteriormente entrar en un principio de des- institucionalización y con ello redefinir de nueva cuenta el rumbo del partido.

Al ser nuestra hipótesis de orden general y explicar que la crisis del PAN es resultado de un proceso histórico común a todos los partidos políticos, pues se debe a tres etapas de evolución organizativa (institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización) automáticamente deslinda responsabilidad a la dirección de Madero de ser la causante de esta crisis y hace ver que debe de ser considerada la dirigencia maderista como un aliciente a la posible des-institucionalización de Acción Nacional mas no como el factor detonante de la crisis del partido.

Pese a que Madero no es el motivo de la crisis del PAN, percibimos que el ex presidente del partido también tuvo sus fallas, pues no logró comprender que no se puede dirigir a Acción Nacional con una forma de ser personalista, que si en buena medida funcionó en los tiempos de dirección de Manuel Gómez Morín, no es lo mismo en la actualidad, en un ambiente que cambió y llevó a evolucionar al partido.

Es decir, Madero no puede dirigir al partido de manera radical pero mucho menos debe culpársele de la fallas internas si el contexto cambió (ambiente), si el respeto a las normas se perdió (institucionalización), si el poder se volvió objeto de deseo (crisis-conflicto) y si el partido y sus intereses se transformaron (des-institucionalización).

Es por ello que este periodo de 2006 a 2015 es comprendido desde nuestro análisis organizacional como la etapa de una posible des-institucionalización del PAN.

Hasta aquí hemos podido identificar y explicar así nuestra primera variable explicativa que propone tres etapas de evolución Acción Nacional (institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización) inferidas de las fases del “modelo de evolución organizativa” de Angelo Panebianco, resumiéndolas proyectamos el siguiente cuadro.

**Cuadro 4. Modelo de evolución organizativa  
del Partido Acción Nacional.**

<b>ETAPA I Institucionalización (1939-1980)</b>	<b>ETAPA II Crisis organizativa (1980-2006)</b>	<b>ETAPA III Des-institucionalización (2006-2015)</b>
Fase I, Fase II y Fase III del "Modelo de evolución organizativa" de Angelo Panebianco.	Fase IV. Propuesta por esta investigación e inferida del "Modelo de evolución organizativa" de Panebianco.	Fase V. Propuesta por esta investigación e inferida del "Modelo de evolución organizativa" de Panebianco.
<p>1.-Se encuentran presentes los preceptos originarios (valores, causa, ideales, identidad)</p> <p>2.-Se respeta la normatividad del partido.</p> <p>3.-Se da una selectividad de miembros que en conjunto hacen funcionar a la organización.</p> <p>4.-La dirigencia es fuerte pero no dominante o autoritaria.</p> <p>5.-El ambiente es propicio y estable, pues no hay gran avance electoral.</p> <p>6.-No hay incertidumbre.</p> <p>7.-Falta de ambición electoral. Los conflictos en su mayoría son de carácter ideológico, debido al dilema de la participación y la no consecución de los fines del partido de Estado.</p> <p>8.- La relación con el gobierno federal era distante. Se encontraban en contra de la forma de gobernar y del PRI</p>	<p>1.-Se ponen en duda los preceptos originarios desplazándolos por los intereses particulares.</p> <p>2.-Se modifican las reglas o normatividad del partido.</p> <p>3.-Comienza la integración de diversos miembros en su mayoría de corte empresarial no consecuentes de la ideología del partido.</p> <p>4.-Las dirigencias son conflictivas y en su mayoría efímeras o débiles.</p> <p>5.-El ambiente es inestable aunque beneficioso para el partido, pues se vuelve cambiante en cuanto a materia electoral y predomina la adaptación a él.</p> <p>6.-Hay incertidumbre. Ambición electoral creciente. Comienza el éxito electoral y la vía de acción cambia radicalmente.</p> <p>7.-Las disputas ya no son por participar o no, sino por si el cambio que presentaba el partido estaba bien o mal.</p> <p>8.-Se estrecha la relación PAN-gobierno opositor y se vuelve una relación de cooperación.</p>	<p>1.-Se pierden y olvidan por completo los preceptos originarios adoptando nuevos.</p> <p>2.-Las reglas se modifican a favor de ciertos individuos.</p> <p>3.-Se busca de nueva cuenta a una selectividad de miembros (verdaderos panistas).</p> <p>4.-Las dirigencias son fuertes, radicales e imperantes (autoridad).</p> <p>5.-El ambiente no es propicio y por ende queda en total subordinación y descontrol total.</p> <p>6.-Hay incertidumbre.</p> <p>7.-La ambición se vuelve personal y por ende las disputas entre las fracciones y la dirigencia nacional del partido se presentan con mayor impacto.</p> <p>8.-Se busca una relación de cooperación con el gobierno federal y el PRI pero resulta poco acertada y termina en disputa y desprestigio para el partido.</p> <p>9.-Lucha por la ocupación de puestos de poder y la obtención de la dirigencia del PAN.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2. Segunda hipótesis. “Crisis por el poder político”.**

Como hemos visto el Partido Acción Nacional presenta tres etapas evolutivas que si bien hablan un poco del poder que el PAN fue obteniendo durante el transcurso del tiempo, el objetivo principal de haber mencionado estas etapas, fue, precisamente, reconocer si presenta procesos de institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización y a su vez la de demostrar que el partido atraviesa por un proceso evolutivo que determina su crisis. Sin embargo, no podemos quedarnos sólo con esta explicación, que además es de orden general del por qué de la crisis del Acción Nacional.

Es por ello que la explicación de esta mi segunda hipótesis es de orden particular, es decir, se determina por un periodo de tiempo corto. Esta hipótesis se enfocará en específico al desarrollo de nuestro factor particular que es el acceso y lucha por el poder como un determinante más de la crisis de Acción Nacional, pues hay que recordar que el PAN comienza a presentar un desajuste en su estabilidad cuando comienza a obtener cierto acceso al poder y se acrecienta una vez que lo obtiene completamente con el triunfo de los comicios del 2000.

Dentro de este apartado podremos encontrar también un subtema que hace referencia a la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz, el cual demostrará si este dirigente nacional del PAN es o no causante de la crisis que se especula por integrantes del partido, pues no debemos olvidar que aunque ya tengamos nuestras hipótesis formuladas, es necesario retomar este aspecto porque fue lo que hizo percibir que Acción Nacional atravesaba por una crisis. Además, de que ya se analizó en el factor evolutivo aunque sea de manea breve, es necesario analizar enfáticamente su dirigencia en este factor poder.

*Partido Acción Nacional. Sin acceso al poder.*

La definición de poder varía inmensamente. Sin embargo, en algo que concuerdan la mayoría de las definiciones de este concepto es que el poder es tener la facultad para realizar ciertas acciones o imponerse ante los demás. Obtenerlo entonces es alcanzar el objeto de deseo, tener la capacidad para demandar algo de otros y hacer valer las acciones y decisiones que se toman con respecto a algo. El tener poder implica un gran prestigio para quien lo posea. No obstante, también es un arma de doble filo, pues las consecuencias de obtenerlo no sólo son beneficiosas, sino también el acceder a él genera grandes costos que pudiesen perjudicar a quien lo detente.

En el caso del Partido Acción Nacional (1939-1980), en principio el poder era ausente, si bien se encontraba presente, sin duda alguna, en la estructura interna (niveles jerárquicos de la organización) del partido, también era una relación natural de la división del trabajo y de la capacidad de cada individuo que conformaba al PAN, es decir, existía una división y asignación de cierto nivel de poder de acuerdo a las funciones de cada integrante y a sus capacidades, lo que no generaba descontento.

En cuanto al ambiente el partido no contaba con grandes avances electorales, la ausencia de triunfos para el mismo logra percibirse de manera notable y esto es fácil de explicar porque la línea de acción del PAN era muy distinta, pues proponía la creación de un partido político diferente, ya que como se ha mencionado, su ideal o causa no era en específico obtener poder, sino más bien crear conciencia entre los ciudadanos para cambiar la realidad política que se vivía en ese entonces, como lo era erradicar la obtención del poder de manera violenta y optar por ganar de una manera legal y reglamentada, es decir, civilizada.

El ambiente, como se ha mencionado, tampoco era propicio, pues se encontraba maniatado a los deseos del partido hegemónico y no existía una abierta participación y competencia política que no fuera afín a los ideales del PRN, PRM y posteriormente PRI. Por ende, hasta los años cincuenta y sesenta, no había grandes avances en materia electoral que beneficiaran al PAN. Entonces el acceso al poder estaba muy lejano de la realidad en que se vivía, lo que generaba un pensamiento carente del deseo de apropiación y obtención del poder político.

Víctor Reynoso dice: “el PAN fue durante décadas un partido de políticos amateurs (no vivían para la política, y menos de la política), y estos políticos difícilmente son pragmáticos. Suelen ser racionalistas, idealistas, irresponsables.”<sup>157</sup> Esto denota que los precursores del partido o líderes panistas, aunque si soñaban con obtener el poder político no era posible que lo vieran como objeto de deseo, pues tenían el conocimiento necesario para comprender que obtenerlo llevaría bastante tiempo y para lograrlo tendría que ser de manera legal. Es decir, para los primeros panistas obtener el poder era una necesidad para transformar su realidad en pro de un ideal, más no era una prioridad del partido para subsistir.

Es por ello que durante su origen el PAN al no contar con acceso al poder, su estabilidad interna no sufría estragos que pusieran en jaque al partido, aunque sí se daban disputas o ciertos roces por él dentro del partido en realidad no eran muy notables y mucho menos de riesgo para la estabilidad interna de Acción Nacional. Estas disputas eran principalmente de carácter ideológico sobre si el partido debía de participar electoralmente en contra del gobierno hegemónico o no competir en elecciones que a decir de los antiguos panistas eran fraudulentas y corruptas.

---

<sup>157</sup> Reynoso, Víctor (2007). *Rupturas en el vértice. El Partido Acción Nacional a través de sus escisiones históricas*. México. Ed. Educación y cultura. P. 291.

En los años setenta, en específico con la liberalización política que permitió abiertamente la participación electoral en donde nuevos actores tendrían la posibilidad de contender para obtener el poder político, los panistas tendrían que comenzar a imaginar que pasaría si llegaran a alcanzarlo y por ende prepararse estructuralmente para obtenerlo.

La participación del partido se da de manera en que lo propició el ambiente, y para finales de los años ochenta el PAN incrementaría su institucionalización y comenzaría a gozar de los beneficios electorales que se le presentarían, obteniendo así grandes triunfos que para muchos se debían a la participación con el gobierno priísta, vínculo que se estrecharía poco a poco.

Podemos percibir que en esta etapa inicial del PAN el acceso al poder era completamente indiferente, pues desde el principio el partido tenía ideales de no participar del él, pues a parecer de ellos se obtenía de forma ilegal y violenta, lo cual marcaba un horizonte lejano hacia el poder.

Finalmente, podemos decir que el Partido Acción Nacional hasta antes de alcanzar el poder político tenía una visión distinta y muy marcada de lo que el partido quería, en específico diferenciarse del partido hegemónico y ganar poco a poco espacios dentro de las preferencias de los individuos por medio de la educación, los valores, el bien común, la comunidad, la conciencia cívica, entre otros, mas no por ocupar espacios dentro de la escena electoral.

Tal vez, la razón de este desinterés sea porque el PAN sabía que las posibilidades de obtener algo ante el gran partido de Estado sería muy difícil y por eso optaba por el cambio como medio de concientizar a los individuos y esperar a que la conciencia de éstos lanzaran al partido a la plataforma electoral y a los triunfos que tanto deseaba. Es decir, el partido buscaba hacer las cosas bien, y por bien nos referimos a hacerlas de

manera legal, confiando de que el ciudadano cambiaría su realidad, que la razón triunfaría y que el partido y sus bases serían el ejemplo de la rectitud, como un tipo de redentor que buscaba salvar a los ciudadanos y no cometer errores (corrupciones) que el PRM, cometía. Resaltando que los ideales y valores de esta época se contraponían a la ambición por el poder político.

### *Acción Nacional. Accesando al poder y obteniéndolo.*

Para los años ochenta el PAN comenzaba a gozar del reconocimiento político de ser considerado como segunda fuerza electoral, partido idóneo para canalizar las demandas ciudadanas de quienes optaban por un cambio político y una diferente realidad social. El aceptar el financiamiento y las reglas de competencia establecidas por el gobierno priista le permitió poco a poco acceder al poder que en principio le dejaría algunos triunfos electorales y que de manera acelerada iría alcanzando aún más.

En esta etapa comienzan a surgir grandes cambios en la estructura del partido, la inclusión de empresarios a las filas panistas trajeron graves consecuencias en la toma de decisiones internas y por ende hicieron mella en la identidad del partido. Sin embargo, el sólo pensar en un triunfo que posiblemente le permitiría alcanzar poder le hizo modificar y transformar su línea de acción y de pensamiento.

Cabe mencionar que las fracciones se incrementaron y por ende los puntos de vista eran diversos ante la escena electoral, pues había todavía quienes optaban por esperar a obtener el triunfo de manera lenta pero legal, confiados en la conciencia del individuo (pragmáticos-doctrinarios-conservadores), se encontraban también quienes alegaban que participar en las elecciones abriría una brecha para despojar del poder al partido hegemónico de manera legal y crear una realidad diferente (pragmáticos-

moderados- liberales), y por último estaban quienes querían imponerse a la dirección del partido y al gobierno priista para desplazarlo del poder por medio de la acción radical, es decir, alegando corrupción, llamando a la desobediencia civil y arguyendo fraudes electorales (liberales-extremistas-radicales).

Esta división de pensamiento tenía diferentes concepciones de cómo obtener el poder y por ende las disputas del partido se incrementaban por la indecisión del actuar para acceder a él.

Para los años noventa Acción Nacional alcanzaría mayores triunfos a nivel municipal y gubernamental, en cierta parte por la relación de vinculación y cooperación que establecería con el gobierno salinista y, por otro lado, debido a que el pensamiento panista y su línea de acción habían cambiado. Es decir, el PAN comenzaba a acceder al poder de manera acelerada gracias a la adaptación al nuevo ambiente y al deslumbramiento que tenía por el poder, pues el denotar nuevos triunfos le hizo cambiar su manera de pensar. Sin embargo, este acceso comienza a generar gran descontento entre algunos panistas que comenzaron a comprender los beneficios que el poder les otorgaba. Por ello algunos militantes comenzaron a demandar mayores espacios de participación y aspiraban a ocupar cargos públicos que detentaran algo de poder.

No obstante, estos éxitos electorales se verían disminuidos en cierto grado por la lucha de las fracciones (doctrinaria, moderada y extremistas) y comienza a incrementarse la disputa debido a que la dirección del partido quedó en manos de la fracción moderada, por lo tanto, de 1994 a 1997 tuvieron fuertes pérdidas electorales.

“El acceso al poder se había convertido en el motivo principal de su lucha. Aunque en una primera etapa las administraciones panistas a nivel local se habían distinguido por realizar cambios importantes en su forma de ejercer el gobierno, poco a poco los panistas comenzarían a reproducir prácticas que antes criticaban como la corrupción y el

clientelismo político, que fueron convirtiéndose en rasgos de los gobiernos emanados de sus filas.”<sup>158</sup>

Es por ello que Vicente Fox (radical), quien también tenía algunas diferencias con la forma de manejar la reglamentación del partido y con la dirigencia nacional del mismo, decide postularse como único candidato a la presidencia de la república, trasgrediendo las normas y no respetando el proceso interno de selección de candidatos presidenciales, comenzando por cuenta propia a hacer proselitismo y a financiarse su campaña electoral de manera externa, pues anhelaba alcanzar el éxito presidencial a costa de lo que fuera, en este caso de la desobediencia.

Esta afrenta llevó a Vicente Fox a ganar la presidencia y por ende se culmina el acceso al poder que tanto anhelaba el partido y que jamás llegó a creer que alcanzaría. Sin embargo, los costos que pagaría el partido por acceder al poder, conllevaron a cuestionar la institucionalización del partido y unas de sus principales consecuencias serían una fuerte crisis interna, gran descontento con la presidencia pese a ser emanada de su partido, la indiferencia ante un presidente que no respetó la legalidad del PAN, la no inclusión en el gabinete presidencial de verdaderos panistas, sino de gente externa al partido (“amigos de Fox”) y la nula cooperación del partido con el gobierno. La crisis panista comenzaría a crecer y por ende a poner en peligro la estabilidad interna del partido.

El acceso al poder, si bien le dio prestigio al PAN, al ser considerado como el partido del “cambio”, lo llevó a pelear por la dirección del mismo y por la inclusión en la ocupación de los principales puestos de poder. Por lo tanto, Acción Nacional se debilitó institucionalmente y al término del sexenio de Vicente Fox en el PAN comenzaron a notarse ciertos estragos de crisis institucional que si bien fueron resultado de la

---

<sup>158</sup> Hernández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional, 1939-2000*. México. Ed. ITACA. P. 210.

separación del partido con el gobierno panista, se debieron en gran parte a la disputa por el poder con el que se contaba y que no se supo manejar.

La consecuencia más significativa que tuvo el triunfo de 2000 sobre Acción Nacional fue la aparición de una falla en la organización, que separaba a quienes apoyaban la subordinación del partido a las decisiones del presidente Fox de quienes, en cambio, defendían su autonomía.<sup>159</sup>

Con el triunfo del partido de nueva cuenta en 2006, ya con Calderón como presidente, la integración del partido en uno solo con el gobierno y la afinidad de las dirigencias nacionales, cercanas al nuevo presidente de la república, darían por hecho que la estabilidad interna se podría recuperar. Sin embargo, la estabilidad del partido ya era tambaleante y si bien los panistas eran conscientes de que su anhelado acceso al poder no estaba funcionando y se encontraba en riesgo, pues los gobiernos panistas no dieron grandes resultados, también era verdad que si no aprovechaban los pocos espacios de poder que les quedaban terminarían sin nada.

Es por ello que la crisis de Acción Nacional se acrecienta, pues no se quería perder el poder, buscando retenerlo y por ende apropiarse de lo restante que se concentraría en el interior del partido. Esto en cierta parte es entendible, puesto que el PAN al ser el segundo partido que logró gobernar al país, es decir, que logró acceder al poder ante un rival fuerte al que jamás pensó derrotar, les imprimió signos de arrogancia a los integrantes del partido y con el poder en sus manos sintieron que era difícil perderlo. Lo cual no sería imposible que sucediera. Entonces podemos ver que los panistas no se prepararon ni estructuralmente y mucho menos mentalmente para afrontar la pérdida del poder político.

---

<sup>159</sup> Loeza, Soledad (2010). *Acción Nacional. El apetito y las responsabilidades del triunfo*. México. Ed. El Colegio de México. P. 221.

Además una característica que no se ha mencionado sobre la nueva participación del poder dentro del partido es que si bien, antes se centraban las decisiones en la dirigencia nacional, una vez que el PAN comienza a acceder a gubernaturas, sus representantes no estaban dispuestos a seguir órdenes, pues los gobernadores sentían que no tenían que rendir cuentas al partido de su gobierno y de la forma en que tomaban sus decisiones y que el contar con poder los volvía autónomos de la administración panista; por ende se salió de control el manejo del poder y perjudicó grandemente el equilibrio y la legalidad interna.

Por lo tanto, este segundo periodo del PAN es considerado como el inicio de la crisis de Acción Nacional, pues como hemos visto es cuando el PAN comienza a acceder al poder para posteriormente obtenerlo y finalmente perderlo y como resultado de esta obtención se pierde la estabilidad interna y comienzan a surgir fuertes roces entre sus fracciones y militantes.

Hay que mencionar que la responsabilidad que el partido adquirió al tener el poder político, fue grande y al parecer era algo en lo que no había pensado. Es decir, el PAN sí había imaginado alcanzar el poder, pero no había pensado en la responsabilidad que esto implicaba.

Finalmente, el cambio en el pensamiento panista se dio debido a la transformación del ambiente y al acceso al poder que hizo posible la obtención de nuevos triunfos y de gran prestigio para el partido. Sin embargo, los costos que tuvieron que pagar por no saber manejarlo fue el desequilibrio de la institución y la pérdida de la estabilidad interna que duramente le había costado al partido conseguir.

*El Partido Acción Nacional. Pérdida y preservación del poder.*

El PAN y su crisis interna como consecuencia del acceso al poder generaría gran especulación de una fuerte crisis institucional. Aunque el gobierno calderonista ya había tomado sus medidas y parecería que darían buenos resultados, éstas no fueron suficientes y mucho menos fuertes, por lo que se perdieron algunas gubernaturas que se habían ganado en el pasado y la única función y triunfos de las dirigencias panistas fueron las alianzas con el PRD que no le dejarían grandes beneficios.

Los pésimos resultados de los gobiernos panistas (endeudamiento del país, desempleo, violencia y corrupción) llevaron al partido a tener un gran desprestigio ante el espectador que creyó en el cambio por lo que poco a poco fue perdiendo el poder que había obtenido. Finalmente, para las elecciones presidenciales del año 2012 el PAN perdería el gobierno federal y los estragos de esto se verían en la disputa por el control del partido, es decir, por alcanzar la dirigencia nacional que para ese entonces se encontraba en manos de Gustavo Madero Muñoz.

Si bien más adelante se hablará de la dirigencia de Madero y se explicará cómo incide o no en esta crisis, nos interesa primero recalcar cómo el derrumbe del máximo poder que tenía el PAN, implicaría que la lucha de las fracciones comenzara a centrarse en el poco poder que le quedaba al partido. Es decir, al ya no tener el poder federal (perder la presidencia), ya no ganar muchas gubernaturas (perder varios Estados), no tener prestigio y perder la imagen de partido idóneo para canalizar las demandas, lo único que le quedó a los militantes fue luchar por lo que sí tenía poder, en este caso, la dirigencia nacional del partido.

Para lograrlo algunas fracciones comenzaron a disputar y cuestionar las decisiones que el dirigente nacional tomaba, pues lo que se buscaba era desacreditarlo y quitarlo de la presidencia del partido para que la fracción calderonista encabezada por Ernesto

Cordero ocupara espacios de poder que estaban en manos de maderistas (CEN, Coordinaciones Parlamentarias y por supuesto la Dirigencia Nacional).

Es aquí cuando la crisis de Acción Nacional se acrecienta rápidamente y logra hacerse más notable, pues ya no sólo las fracciones panistas y el interior del partido se enteraban, sino que los medios de comunicación comenzaron a poner especial atención en la dirigencia maderista y por ende comenzó a especularse la peor crisis del PAN en su historia.

### *Liderazgo de Gustavo Madero Muñoz. Poder interno.*

La llegada de Gustavo Madero en 2010 a la dirigencia nacional del partido generó desde el principio gran descontento entre la fracción dominante (calderonista) en el PAN, volviéndose así sus principales contrarios. Con la pérdida de la presidencia en 2012 el ambiente se transforma en un nuevo escenario al que Acción Nacional debió de enfrentarse. Además con el desprestigio del partido comienza a presentarse gran tensión sobre su dirigente. Es decir, esta pérdida electoral acrecienta la crisis mas no la propicia.

Así pues, con la llegada de Madero comienzan muchos cambios en la estructura del partido (reformas a los estatutos, depuración del padrón electoral, exclusión de panistas de ciertas áreas de poder, apropiación de los principales órganos internos del partido, entre otros), lo cual genera muchos conflictos, pues algunas fracciones no se encontraban de acuerdo con las decisiones tomadas por su dirigente nacional. Aunque se mencionan demasiados conflictos, el hecho de que se den no quiere decir que éstos sean el motivo de la crisis del PAN, sino lo que queremos hacer notar es que si comienzan a surgir conflictos se debe a la disputa del poder que genera faltas de respeto ante quien es la autoridad del partido, la ruptura de la normatividad por parte de los militantes, el no

reconocimiento del dirigente del partido, la disputa por la dirección del mismo y finalmente la no aceptación de las reformas y estatutos que benefician, a decir de algunas fracciones, a quienes detentan el poder en el PAN.

Si bien Reveles alude a que una dirigencia fuerte cuenta con ciertas características que definen la relación de poder que adquiere un individuo o líder y que se deben en cierta medida a el control de seis “espacios de poder o zonas de incertidumbre”.<sup>160</sup> En el caso de Madero ex dirigente nacional del PAN, éste cumplió con ellas:

*Capacidad y experiencia de ciertos miembros en puestos de alto nivel:* Madero contó con esta característica debido a que al postularse como dirigente del PAN ya tenía conocimiento y saber de su funcionamiento, pues antes era senador panista, había ocupado ciertos espacios de poder dentro del partido y contaba con prestigio al ser descendiente del ex presidente de la república Francisco I. Madero, lo que lo volvió competente para luchar por la dirigencia y finalmente la mayoría de los militantes lo elige como presidente nacional del partido.

*Relación con el exterior:* Madero durante su dirigencia decidió no relacionarse con el gobierno panista de Felipe Calderón, lo que le otorgó poder al decidir no ser parte del juego partido-gobierno. Sin embargo, tiempo después sí decide participar con el gobierno priista de Enrique Peña Nieto, lo cual denota su capacidad de decidir y hacer valer sus acciones, por lo que la relación con el exterior logra darse de manera en que el dirigente panista lo requirió.

*Comunicación interna:* Madero hizo uso de los medios de comunicación para dar a conocer información interna y externa ante todos los militantes y pudo percibirse en sus ruedas de prensa, comunicados sobre ciertas reformas, reuniones internas para la reestructuración y unificación del partido

---

<sup>160</sup> Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA. P. 133.

*Modificación de las normas estatutarias:* característica que indica que las reglas del juego cambian de acuerdo a quien tiene la facultad para modificarlas. Podemos percibir esta característica debido a que Madero modificó, y con todo derecho, los estatutos del partido que en cierta manera lo beneficiaron.

*Financiamiento:* si bien el financiamiento que Madero realizó se debe a los recursos mismos del partido, lo elemental es que supo manejarlos de acuerdo a las necesidades del mismo, pues sólo conocimos conflictos por el manejo del partido no por su financiamiento.

*Reclutamiento de nuevos miembros:* Ante esto Madero condicionó desde el principio de su dirigencia que la entrada de militantes al partido tiene que ser sólo para quienes se sientan identificados con Acción Nacional, lo que hace que los integrantes ajenos al partido y a su doctrina terminen por quedarse sin espacios de poder y por ende irse. Es por ello que la finalidad de la depuración del padrón electoral fue buscar verdaderos panistas que aportaran algo positivo y constructivo para la unidad del partido. La implementación de entrada al partido incentiva al individuo a luchar por el partido en beneficio de la estabilidad interna. Madero buscó que fueran reconocidos los panistas de corazón y por ende que éstos sean los que obtengan algún cargo de poder dentro del partido.

Como vemos Gustavo Madero detentó de manera efectiva el poder y es quien logró controlar sus zonas de incertidumbre o espacios de poder, las cuales otorgan poder a quienes las ocupan; por ende la fracción afín a Madero resultó ser la coalición dominante del Partido Acción Nacional.

Podemos afirmar también que pese a que ciertos militantes aseguraron que el partido estaba en crisis por la dirigencia maderista, debido a la relación que el PAN mantuvo con el PRI en el “Pacto por México”, encontramos como explicación que esta

relación es algo natural resultado de las relaciones de poder que se dan entre partidos políticos, además de corroborar que esta relación no perjudica al partido y a su funcionamiento, pero sí a ciertos militantes en cuanto a la ostentación del poder ya que podrían perderlo. Sin embargo, ser partícipe del gobierno priista ha sido una característica del PAN desde el gobierno salinista.

Es por ello que a nuestro parecer, éste no es un factor que propicie la crisis del partido como tanto se enfatizó en los medios de comunicación, sino que está claro que si se desacreditó al ex presidente nacional del PAN por esta relación con el PRI fue por que se buscaba culpársele de “traidor” de la ideología panista para retirarlo de la presidencia del partido.

La indiscutible desaprobación de algunos panistas sobre su dirigente nacional sólo fue resultado de la pérdida de poder político que el PAN gozó por doce años, y que orillaron a los panistas a convertirse en fracciones interesadas de los beneficios que deja ejercer poder sobre los demás, por ello se buscó erradicar la dirigencia maderista para concentrar el poder en aquellas fracciones que antes lo detentaban y que lo perdieron por sus malas estrategias y pésimos resultados.

Por lo tanto, los conflictos del partido y su indefinición organizacional e ideológica, pusieron aún más en riesgo la poca estabilidad interna que le quedaba y conllevaron a la lucha de las fracciones (calderonista vs. maderista). El liderazgo de Gustavo Madero sólo fue un aliciente a la crisis que ya presentaba el PAN e incrementó más la lucha por la dirección del partido, es decir, la lucha por el poder interno, y aunque se ha podido percibir que su toque personalista y la manera en que actúa el ex dirigente nacional del PAN, así como su toma de decisiones en nombre del partido son sumamente radicales y exclusivas a tal grado que molestan a sus militantes y propician disgusto entre ellos. No

obstante, podemos afirmar que estas acciones son resultado natural del poder que detentó Madero al ser dirigente nacional del PAN.

Cabe mencionar que el liderazgo de Madero fue fuerte, pues si bien no se dio de manera radical ni mucho menos se impuso, hay que reconocer que este dirigente tuvo la capacidad de reformar la normatividad del partido en beneficio de él, lo que denota gran inteligencia para no quedar fuera de los beneficios que este poder legítimo le otorgó (decimos legítimo porque aunque se ponga en duda Madero lo obtuvo de manera limpia y legal) y supo en buena medida preservarlo.

Debemos reconocer también que Madero pasó por alto muchas reglas establecidas por el partido, denotando así un control personal de los órganos de poder. Claro ejemplo de esto es cuando pide licencia para competir por una candidatura a diputado federal y no regresa en el tiempo establecido “trasgrediendo las normas”, además de la modificación de los estatutos del partido que realizó a principios de su dirigencia y que beneficiaron en gran medida su liderazgo.

Hasta aquí hemos podido explicar cómo Gustavo Madero Muñoz ex presidente nacional del PAN no es el causante de la crisis del partido, como se creía o aseguraba por ciertos integrantes descontentos con su dirigencia, sino que esta crisis es resultado de la lucha por la obtención del poder interno pero el problema es que al ser Madero quien lo detentaba en la mayor parte del partido, la lucha por éste no se hizo esperar y lo que se buscó fue destituirlo para que otra fracción interna pudiera obtenerlo y por ende disfrutar de los beneficios que esto conlleva. Además de que Madero era la cabeza y aún pertenece a una de estas fracciones que se disputan el poder y que gozan de él.

Es por ello que este actor primordial, al tener un peso político tan grande entre los panistas, se convirtió en el principal objetivo de persecución del ala calderonista por lo que durante su gestión surgen innumerables conflictos que logran llamar la atención de los electores, medios de comunicación y de otros partidos políticos. Con lo cual la crisis del PAN se sale de control y se vuelve objeto de especulación negativa no sólo por los integrantes panistas, sino por la mayoría de los mexicanos.

Madero hizo notar que tenía poder sobre sus militantes y esto en realidad no es de extrañarse, pues, como se ha mencionado, es una facultad de quien tiene el poder, ejercerlo sobre los otros. Sin embargo, si el ex dirigente nacional del PAN no mide su actuar radical acrecentará de cierta manera el descontento de sus militantes y aún más la crisis que ya presenta el partido y aunque ya no esté en la dirigencia nacional sigue siendo parte de la fracción que él mismo creó (maderistas) y que ahora es liderada por Ricardo Anaya actual presidente del partido,.

Finalmente, el abandono, modificación y trasgresión de las reglas del partido por parte tanto de su ex dirigente como de las fracciones internas, son a nuestro parecer resultado de la desesperación por preservar el poco poder con el que el partido cuenta (dirigencia nacional y órganos internos), lo cual le trae al partido fuertes estragos en su estabilidad interna. Podemos ver que el acceso al poder, la obtención de éste y la preservación del poco que queda es una realidad, pues se puede afirmar que una vez accedido al poder todavía existía calma, pero después de obtenerlo los conflictos en el partido comenzaron a notarse en mayor cantidad, y finalmente después de perderlo estos conflictos se acrecentaron aún más, lo que determinó que la crisis del PAN alcanzara un nivel alto nunca visto en su historia.

### **4.3. Magnitud y estragos de la crisis del PAN.**

Una vez desarrolladas nuestras dos variables explicativas acerca de la crisis que atraviesa el Partido Acción Nacional y de descartar que la dirigencia maderista era causante de esta crisis, es necesario no sólo explicar los factores que la determinan, sino también valorar la magnitud que ésta ha alcanzado.

Si bien hemos visto que el factor general de la crisis del PAN se determina por un proceso histórico característico que presentan los partidos políticos que tienen tiempo operando en el sistema de partidos y en la escena electoral y que finalmente demuestra que se debe a tres etapas comunes que denotan su evolución y por ende la transformación de sus estructuras. También pudimos explicar que esta crisis se debe a un factor particular que es el acceso al poder político, resultado del acelerado crecimiento interno del partido y de la participación más notoria del mismo en la escena electoral. La adquisición de mayores espacios de poder y la obtención de nuevos triunfos electorales a nivel municipal estatal y gubernamental, trajeron al partido severas consecuencias.

#### *Magnitud de la crisis panista.*

La magnitud de la crisis del PAN es de un grado alto, decimos esto porque la estructura interna del partido se vio severamente afectada, es decir, esta gravedad logró impactar en toda la organización tambaleando su estabilidad y creando caos entre sus integrantes. Es imposible pensar que al existir una crisis los estragos sean leves, porque cualquiera que ésta sea deriva en una afectación para la organización que la presenta.

La crisis del PAN es alta y no sólo porque nosotros lo decimos, sino que podemos comprobarla con nuestra primera hipótesis que propuso una fase de des-institucionalización que el Partido Acción Nacional apenas comienza a presentar de

manera inicial y que para llegar a esta etapa es necesario que el partido presente una crisis de gran magnitud, sino el partido no podría des-intitucionalizarse. En cuanto a nuestra segunda hipótesis relacionada con el acceso al poder de igual manera nos da la razón de que la magnitud de esta crisis es alta, pues al comenzar las fracciones panistas a disputarse el poder interno del PAN denota que la crisis que existe es fuerte, pues genera gran indisciplina, lo que no es característico de un partido con estructuras estables y equilibrio interno, ya que ni los integrantes que dicen identificarse como panistas respetan las normas institucionales y las instrucciones del dirigente nacional del partido.

Aunque Acción Nacional ha presentado diversas etapas de crisis internas a lo largo de su historia, lo que diferencia a ésta última es precisamente que logró saltar la barrera de estabilidad, generar desequilibrio interno y darse a notar ante los medios de comunicación y el electorado. Recordemos que antes de que el PAN obtuviera el poder era difícil conocer sobre sus conflictos internos, pues todo se centraba en el interior del partido y la mira se concentraba en la presidencia priista, pero una vez que lo obtuvo la mirada comenzó a centrarse en el PAN y por ende al presentar una crisis interna ésta tendría mayor impacto en el partido.

La magnitud de esta crisis es grave. Sin embargo, todavía puede solucionarse y evitar estragos mayores en el interior del PAN, ya que aún no ha empujado a una profunda des-institucionalización del partido. Debemos recordar que la institucionalización, la crisis organizativa y la des-institucionalización no son etapas estáticas, ósea no pueden ser completas o incompletas, sino que son consideradas como etapas graduales, es decir se miden en baja, media y alta. Por ende la crisis organizativa a la que nos referimos es de magnitud alta pero que genera sólo una des-institucionalización baja. Por ello hacemos referencia a que el PAN posiblemente pueda

des-institucionalizarse, mas no que está altamente des-institucionalizado o mejor dicho no se ha des-institucionalizado aún.

Finalmente, es importante reconocer la magnitud de esta crisis debido a que, como hemos mencionado, es la que determinará el futuro de la organización y es la que inclina la dirección del partido, es decir, determina qué acciones deben de llevarse a cabo para salir triunfante de la crisis organizativa y evitar el aún más problemático proceso de des-institucionalización.

### *Estragos de la crisis de Acción Nacional.*

Como pudimos ver la magnitud de la crisis del PAN es alta y por ende sus estragos no son menores para la organización. Si un partido político presenta una etapa de crisis de tal magnitud es erróneo pensar que sus estragos pasarán desapercibidos. En el caso del Partido Acción Nacional, los estragos que dejaron su evolución y la obtención del poder fueron sumamente impactantes para la estabilidad interna del partido.

Los estragos que presentó Acción Nacional fueron en su mayoría conflictos internos (lucha de sus fracciones) que además fueron los más notorios. Sin embargo, hubo otros que fueron poco percibidos pero pasaron a ser grandes costos para el partido, tales como la pérdida del gobierno federal, la pérdida de gubernaturas, deserción de militantes, reforma de estatutos, desacreditación del partido, desprestigio, normatividad trasgredida, abandono de su doctrina, indefinición ideológica, pérdida de identidad política, descontento con las presidencias panistas, nula cooperación con el gobierno federal, invasión de actores externos y ajenos a la doctrina panista y pérdida del control de los principales espacios de poder interno.

Estos estragos fueron consecuencias de la inestabilidad propiciada por la crisis de Acción Nacional, la cual como hemos mencionado se debe a un proceso de evolución organizativa y a la lucha por la obtención del poder. Pasemos a desarrollar cada uno de estos estragos y cómo afectaron al partido.

*Lucha de fracciones por el poder interno:* este estrago puede atribuirse a la lucha por el poder político y el éxito que el partido estaba atravesando y que después de disfrutarlo por dos sexenios se perdió. Desde su llegada al poder el PAN obtuvo varios puestos de representación, curules, presidencias municipales, gubernaturas y dos veces la presidencia de la república. Es decir, desde que el PAN obtuvo el poder después adquirió mayores responsabilidades derivadas de este acceso, y por ende tendría que enfrentar los retos que el tener poder implicaba.

*Descontento con los gobiernos panistas y nula cooperación:* si por un lado el alcanzar el gobierno federal en el año 2000 le trajo al PAN grandes éxitos electorales y una inmensa felicidad, por otro le trajo gran incertidumbre al obtenerlo, pues el hecho de no tenerlo durante su larga historia, le creó gran desconcierto y temor de errar, lo cual no fue novedad. Es por ello que los gobiernos panistas al arrojar resultados negativos crearon gran descontento con su militancia, quienes calificaron a sus representantes como ineficientes, poco representativos de los ideales del partido, incongruentes e impreparados. Por ende no logro crearse un ambiente de cooperación partido-gobierno y la cohesión interna se vio en gran medida afectada por el distanciamiento y desaprobación de los militantes con el gobierno foxista y calderonista.

*Invasión de actores externos:* con el triunfo electoral el PAN incrementó su electorado y por ende comenzó a presentar un crecimiento importante. Sin embargo, esta creciente militancia en su mayoría era de actores ajenos a los ideales del partido, es decir, eran actores que buscaban sacar provecho de los beneficios que obtendría el partido al

alcanzar poder, pero traerían gran desconfianza y fuertes roces con las fracciones originales del partido.

*Abandono de su doctrina e indefinición ideológica:* la presidencia foxista no adjudicó la victoria al ideal panista, sino como resultado del carisma con el que contaba, adjudicando el triunfo a su persona, lo que le llevó a generar una estrategia de gobernar por encima de las instituciones fueran partidistas o gubernamentales, empeorando la relación con el partido.

*Pérdida de gubernaturas:* para el segundo sexenio panista, pudo percibirse este estrago resultado del pésimo gobierno foxista. Sin embargo, también se dieron grandes pérdidas electorales en diversos estados donde el PAN imperaba, debido a la implementación de la política denominada “lucha contra el narcotráfico” que desató una ola de violencia en el país y dejó innumerables decesos que se adjudicaron a esta administración panista.

*Pérdida del gobierno federal:* en 2012 el PAN deja de ser gobierno resultado de la desacreditación que éste obtuvo por los resultados negativos de los gobiernos panistas y que impactaron en el electorado.

*Desacreditación del partido y desprestigio:* con los resultados negativos de las administraciones panistas lograron que el partido y su línea de acción perdieran toda credibilidad, el electorado no volvió a confiar en un gobierno de oposición y optó por regresar a ser gobernado por un partido conocido como lo era el PRI, por ende el PAN perdió todo crédito ante los votantes y el desprestigio que el partido presentó fue grande, pues ya no era considerado como un partido idóneo de canalizar las demandas de los electores.

*Normatividad trasgredida:* si bien es cierto que la primera falta fuerte a la normatividad del partido se dio durante el proceso de selección de candidato presidencial con Vicente Fox, también lo es que después de esta siguieron las faltas a las leyes o reglas del partido, no sólo por los “amigos de Fox”, sino también por ciertos militantes que buscaban ocupar espacios de poder durante ambas administraciones panistas y que siguieron después de perder las elecciones presidenciales de 2012, pues el perder el poder político implicó que los militantes internos disputaran el poco poder que existía en la dirigencia nacional del partido.

*Deserción de militantes y pérdida de identidad política:* el abandono del partido por gran cantidad de militantes se debió a la pérdida del poder político con el que el partido contaba y al desprestigio y desacreditación que le implicó no generar resultados favorables durante los dos gobiernos panistas. Además hay que mencionar que los que desertaron en su mayoría fueron militantes que sólo se acercaron al partido al ver que obtendría el poder y que no se identificaban con la doctrina panista (actores externos). No obstante, hubo quienes desertaron del partido por que no se identificaban con el PAN perdedor y con la nueva concepción del partido para salir adelante de la derrota electoral, pues hubo quienes al ver que el PAN perdería el poder ya no se sintieron parte de un partido inviable para canalizar sus demandas.

Finalmente, *La reforma de los estatutos del partido:* los estragos que el PAN enfrentaría consecuencia de su institucionalización, su crisis organizativa, su posible des-institucionalización y del acceso, la obtención y pérdida del poder, llevaron al partido a buscar solucionar estos estragos por medio de la modificación de sus estatutos (2013), con la finalidad de evitar que la imagen del partido siguiera desprestigiándose y así restablecer la estabilidad característica del PAN de antaño. Pese a que estas modificaciones fueron discutidas por las fracciones contrarias a la dirigencia pudieron

aprobarse y encaminar una línea de acción que determinara el futuro del partido. Si bien los resultados de estas reformas no han sido inmediatos, cabe reconocer que sí fueron benéficas para la organización, pues la unidad del partido era el eje principal de esta reforma y aunque en principio fue calificada como benéfica para el ex dirigente nacional panista, han logrado crear un ambiente de mayor certidumbre y un ambiente propicio al debate sobre las acciones del partido, pero sobre todo pudo lograrse el respeto a la normatividad del mismo.

## **Conclusiones.**

En conclusión podemos decir que la crisis que atraviesa el Partido Acción Nacional puede explicarse desde dos perspectivas, una histórica y otra muy particular o específica en cuanto al acceso al poder.

La primera explicación, de orden general, es que la crisis del PAN es resultado de un proceso evolutivo que atraviesan en su mayoría los partidos políticos, algunos de manera acelerada y otros con mayor calma, derivados del cambio en el ambiente y diversos factores internos.

La segunda explica la crisis del PAN como resultado de un factor particular determinante en los partidos políticos, que es el poder, y los costos que implica obtenerlo cuando no se está preparado para hacer frente a las responsabilidades que significan ser acreedor de él.

Hemos visto que el Partido Acción Nacional presenta tres etapas de evolución organizativa y desde éstas pudimos comprender el por qué de la situación actual del PAN, descartando en gran medida que se deba sólo a la dirigencia de Gustavo Madero Muñoz, pues en esta primera hipótesis hemos hecho alusión que al tratarse de un proceso histórico propio de los partidos políticos, la dirigencia maderista, entonces, no es responsable de la crisis que presenta la organización política. La obtención de poder, propiciado por el cambio en el ambiente y el acelerado crecimiento del partido, fue el factor que desencadenó el proceso evolutivo que en principio llevó al partido a lograr una alta institucionalización, para posteriormente entrar en crisis organizativa y finalmente llevarlo a un principio de des-institucionalización. Entendiendo que sin una etapa no se podría llegar a otra y aunque estas etapas no son lineales, es decir, no se presentan de manera consecutiva o serial, si llegan a presentarse sin importar el orden de cada una. Por lo que el PAN presenta las tres etapas de evolución organizativa propuestas por esta

investigación e inferidas principalmente del “Modelo de evolución organizativa” de Angelo Panebianco.

En cuanto a nuestra segunda hipótesis podemos demostrar cómo el acceso al poder también es causante de la crisis que el partido presenta y del gran desequilibrio en que lo envuelve, pues una vez obtenido comienzan a haber grandes cambios en la estructura interna del partido, lo cual le genera grandes desacuerdos, disputas y ambiciones a puestos de poder. Por ello, una vez que el partido lo pierde comienza a percibirse notoriamente una lucha de fracciones derivada de la preservación por el poder que queda en el interior del partido.

Si bien la crisis del Partido Acción Nacional ha podido explicarse desde nuestras dos variables explicativas o hipótesis, también es necesario recalcar que aunque el partido no hubiese pasado por estas etapas o no hubiese obtenido el poder, en algún momento tendría que avanzar y transformarse, por lo tanto, los cambios que presentaría su estructura serían inevitables y conllevarían a un desajuste interno. Es decir, los factores y estragos que propician la crisis del PAN no podrían evitarse porque es lo que determinó la evolución del partido, pues el ambiente en el que se desenvuelve en un inicio es diferente y con el transcurso del tiempo va cambiando, entonces el partido y su estructura no podrían permanecer estáticos ante estos cambios. Lo que queremos decir es que estos cambios pasarían tarde o temprano y no podrían evitarse. Sin embargo, sí es necesario recalcar la diferencia de la crisis actual del partido a las crisis que presentó en el pasado, y es precisamente que el partido se vuelve objeto del deseo de poder de los individuos que lo integran y en consecuencia de esto el control y la estabilidad del partido claudican.

El hecho de que el partido no contara con poder, y finalmente en un contexto diferente lograra alcanzarlo, llevó a que las estructuras del partido se desajustaran por el simple hecho de modificar su línea de acción y pensamiento para tratar de estar preparados y poder manejar el poder político. Podría ser que la oportunidad de tener poder se le presentó al PAN y éste no dudó en aprovecharla. No obstante, no supo cómo manejarla lo que terminó haciendo que el poder se le fuera de las manos.

Finalmente, Acción Nacional se dejó deslumbrar por los beneficios de tener poder que no se puso a pensar en cómo tendría que reaccionar si llegara a perderlo, lo que determinó que el partido y los panistas se encontraran indefensos ante las consecuencias de la pérdida del poder político o bien podríamos hacer alusión a como coloquialmente se dice “el que no tiene nada y luego tiene poco, se vuelve loco” pareciera ser lo que le pasó al PAN, pero si de algo estamos seguros es que el caos o crisis que vive el Partido Acción Nacional servirá para reacomodar o reordenar de nueva cuenta su estabilidad interna.

Podemos decir que el desajuste y desorden organizacional es benéfico para los partidos políticos, no sólo perjudicial, puesto que brinda la oportunidad de comenzar de nuevo, de realizar una profunda reflexión que sirva para encontrar la falla en la organización y a su vez solucionarla. Las crisis entonces sirven para reencontrarse y rescatar lo poco que hay, reordenar, limpiar, acomodar, y desechar lo que ya no es de utilidad para así finalmente volver a resurgir. Esperando por supuesto, sea el caso del Partido Acción Nacional.

## **Conclusiones generales.**

La presente investigación tuvo como objetivo descubrir el por qué de la crisis del Partido Acción Nacional. Recordemos que lo que nos llevó a investigar sobre este tema fue precisamente la ola de conflictos que comenzaron a suscitarse en el periodo de dirigencia del Gustavo Madero Muñoz (2010-2015), atribuyéndole a éste el nombre de la tesis “Crisis del Partido Acción Nacional. Liderazgo de Gustavo Madero Muñoz”.

Además de que después de la pérdida de las elecciones presidenciales del 2012, el PAN se volvió objeto de las críticas de los medios de comunicación y del electorado. Este planteamiento de crisis se atribuyó a la dirigencia maderista, razón por la que decidimos enfocarnos en encontrar los factores que determinaban la crisis de Acción Nacional, puesto que no podíamos quedarnos con la idea de que Madero era responsable de la crisis del partido, sino que esta duda fue precisamente la que nos orilló a encontrar nuestros factores explicativos. Por ende tuvimos que decidir el orden de nuestros capítulos de acuerdo a la importancia de éstos, pero sobre todo a lo que se quería dar a conocer, pues me atrevo a confesar que cuando comencé a adentrarme al estudio del PAN me brotaban miles de dudas y me surgían infinidad de explicaciones sobre la crisis de este partido. Sin embargo, poco a poco se fue delimitando el tema y con los materiales de investigación que aportaban gran información fue como se determinaron los factores y se plantearon a modo de hipótesis. También hay que recalcar que esta investigación no sólo logró plantear dos hipótesis del por qué de la crisis de Acción Nacional, sino que también buscó aportar un modelo de evolución organizativa propio para entender la situación que vivía el partido.

Hemos observado que el Partido Acción Nacional sí se encuentra en crisis, y ésta ha sido determinada por dos hipótesis fundamentales que concluyen que: a) presenta un proceso evolutivo característico de los partidos políticos comprendido desde tres etapas:

institucionalización, crisis organizativa y des-institucionalización (recordemos que las dos últimas fueron etapas o iniciativas propias de ésta investigación) y b) al acceso y preservación del poder: que denota como el PAN no se encontraba preparado para manejarlo y por ende sus fracciones comienzan a disputárselo.

Gracias a estos dos factores explicativos pudimos evaluar la magnitud de la crisis de Acción Nacional. La magnitud de esta crisis organizativa podemos calificarla como alta, pues logró atraer la mirada de muchos espectadores ante la problemática vivida por el partido y dejó ver los estragos que sufría su organización interna afectando así severamente la estabilidad institucional pero aún más la imagen del mismo. Ahora bien, la des-institucionalización presentada por Acción Nacional queda en un término bajo, pues sólo llevó al partido a entrar en un principio de de-institucionalización, es decir, el Partido Acción Nacional no se ha des-institucionalizado en un grado alto, sino que tenemos que esperar a ver los resultados de la actual administración interna y las acciones que se llevaran a cabo para rescatar y encaminar de nueva cuenta al partido. Sin embargo, lo que nos facilitó el descubrimiento de la crisis que presentaba el PAN y su posible des-institucionalización fue que durante la dirigencia maderista, se comenzó a notar el abandono total de las características de origen en pro de un PAN renovado, lo que denota que el partido comienza de nueva cuenta a evolucionar y por ende a redefinir sus objetivos. No obstante, no se ha visto aún para donde va encaminada la línea de acción del nuevo PAN.

Podemos decir que Acción Nacional ha sufrido los embates de un proceso evolutivo natural de los partidos políticos, y en cierta parte éste nos permite comprender a un partido y sus características desde un punto de vista organizacional. La importancia de este punto de vista radica en que una organización como tal debe de funcionar de acuerdo al orden establecido y a la importancia de cada parte integradora de la

organización, pues si una parte no cumple su función de manera adecuada puede llevar a un desequilibrio estructural.

Es por ello que el PAN como organización cumple con ciertas características de un modelo de evolución organizativa, pues si una área como organización falla, por ende, el funcionamiento del partido no será el idóneo comenzando a presentar crisis institucionales que derivarían en inestabilidad y conflictos internos fuertes. Poniendo así en riesgo a toda la organización como tal, o mejor dicho como se propuso en esta investigación, a una posible des-institucionalización del partido.

En cuanto al acceso al poder, concluimos que los primeros años del PAN fueron años sin relevancia política, si bien era una opción política diferente al partido hegemónico y no llegaba aún a alcanzar grandes triunfos electorales que le permitieran acceder al poder, también lo es que el PAN era y es un partido político en donde su naturaleza le impulsa a competir por el poder político. Es por ello que tiempo después de su origen la línea de acción del PAN cambiaría con la apertura al sistema de partidos y la inclusión de éstos en la competencia electoral le traería algunos beneficios. No obstante, fue hasta finales de los años ochenta que el PAN obtendría algunos triunfos en materia electoral y comenzaría a probar el sabor del poder político.

Convertidos en la segunda fuerza política del país, el Partido Acción Nacional obtendría a grandes bocanadas el éxito electoral derivado del viraje ideológico y de la relación de cooperación con el gobierno salinista, triunfos que le permitieron al partido alcanzar el poder, mas todavía no obtenerlo. Con el actuar radical de Vicente Fox para proponerse como candidato a la presidencia de la república el PAN obtendría el poder político tan anhelado pero no esperado por muchos. Sin embargo, este triunfo trajo grandes consecuencias, sobre todo divisiones internas y descontento con el nuevo presidente de la república, panista que no sería bien visto por las fracciones que

conformaban al partido calderonistas y cevallistas. Lo que trajo consigo una serie de enfrentamientos y un marcado abandono de las reformas implementadas por el presidente panista.

Con el segundo sexenio panista se verían aún más los estragos del acceso al poder, pues éste no se incrementó, sino que se fue perdiendo poco a poco hasta llegar a las elecciones presidenciales de 2012 y perderlas también. Propiciando así que la crisis de Acción Nacional se incrementara, pues logró que los militantes internos comenzaran a disputarse los principales puestos de poder dentro del partido, lo que llevaría al PAN a pelear por la dirigencia nacional del partido, lo que garantizaría al menos a ciertos integrantes o fracciones la preservación del poco poder que les quedaba.

Como podemos ver los cambios tardíos que en principio de su creación alcanzó el partido, se verían desplazados por cambios bruscos o acelerados que desgastarían sus estructuras y comenzarían a poner en riesgo la estabilidad interior. Atribuyéndole a esto que los cambios que presentó el partido de igual manera serían inevitables, pues en algún periodo de su historia el partido tendría que presentarlos para evolucionar y modificar las estructuras que lo maniataban a un actuar moral, ético y convencional.

Cabe reconocer que el poder es un factor que si bien de cierta manera te brinda o acerca a obtener grandes beneficios, también su deseo lleva a los individuos a modificar su actuar y a cambiar su pensamiento y postura ante él. Podríamos decir que el poder es un objeto que trae beneficios cuando se maneja y controla de manera acertada, pero que a su vez trae perjuicios en consecuencia de su pérdida o mal manejo.

Esto fue lo que le pasó al PAN, el obtenerlo o mejor dicho acceder a él, le trajo grandes beneficios como escaños, gubernaturas, municipalidades, éxito, reconocimiento, gobernar dos veces al país y ser la alternancia (de un cambio que no se vio), pero su mal

manejo le generó grandes perjuicios como un fuerte desprestigio, conflictos internos, violación de la normatividad del partido y la pérdida total de su estabilidad interna.

Diremos que pese a que las dimensiones del poder son algo difícil de comprender, sí afectan fuertemente las estructuras internas de los partidos políticos, desestabilizándolos profundamente, llevándolos incluso como presenciamos en esta investigación a una baja o una alta des-institucionalización, pero sobre todo afecta fuertemente a quienes participan dentro del partido y quienes son los que lo hacen funcionar, es decir, al individuo que es capaz de reaccionar con recelo para obtenerlo y enfrentarse contra quien lo tenga.

Finalmente, tengo que reconocer que el término de esta investigación fue algo que si bien me costó mucho trabajo realizarlo, también tengo que admitir que me gustó trabajar sobre ello, pues me despertó inquietudes futuras sobre el análisis de las crisis de los partidos políticos como organizaciones complejas. Además de que me gustaría, en un futuro inmediato, lograr la creación de un esquema o cuadro que se especialice en desglosar las etapas o posibles fases que los partidos políticos atraviesan para alcanzar una evolución, sin importar si ésta es perjudicial o benéfica para el mismo. Tal vez suena difícil, pero dentro de mí sé que no es imposible y que para lograrlo se necesita mucho esfuerzo y grandes sacrificios, pero sobre todo amor, pasión, entrega y compromiso por lo que nos gusta hacer.

## Bibliografía.

- Arriola Woog, Carlos (1994). *Ensayos sobre el PAN*. México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Castillo Peraza, Carlos (2012). *La doctrina panista*. México. Fundación Rafael Preciado Hernández.
- Espejel Espinoza, Alberto (2015). *Un acercamiento al origen y evolución de la democracia interna de los principales partidos políticos en México. Los casos del PAN, PRD y PRI*. Doctorado en Ciencia Política. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández Vicencio, Tania (2003). “Avances y retos del Partido Acción Nacional” en *Espiral*. Número 28. México. Universidad de Guadalajara.
- Hernández Vicencio, Tania (2005). “Conflictos y transformación partidaria. El Partido Acción Nacional” en *El Cotidiano*, número 133. México. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Hernández Vicencio, Tania (2005). “La renovación de la dirigencia panista y el afianzamiento de la ultraderecha”, en *El Cotidiano*, número 131. México. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Hernández Vicencio, Tania (2008). “¿Integrados o marginados? El Partido Acción Nacional”, en *Política y Cultura*, número 29. México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández Vicencio, Tania (2009). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional 1939-2000*. México. Ed. ITACA.
- Huaracha Alarcón, Mario Alberto (2015). *El cambio organizativo en el Partido Acción Nacional, 1996-2012: elite, línea política y funcionamiento*. Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Loaeza, Soledad (1999). *El Partido Acción Nacional; la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Loaeza, Soledad (2003). “Acción Nacional en la antesala del poder: 1994-2000”, en *Foro Internacional*, vol. 43, número 1. México. El Colegio de México. .
- Loaeza, Soledad (2010). *Acción Nacional. El apetito y las responsabilidades del Triunfo*. México. Ed. El Colegio de México.

- Martínez González, Víctor (2009). “Partidos políticos: un ejercicio de clasificación teórica”, en *Perfiles Latinoamericanos*, número 33. México. FLACSO.
- Nateras González, Martha Elisa (2005). “Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional. Su institucionalización y cambio organizacional”, en *Espacios Públicos*”, número 016. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca. México.
- Panebianco, Ángelo (1990). Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos. Madrid. Ed. Alianza.
- Periódico *La Jornada*, número 10182. 10/12/2012. Año 29. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10699. 18/05/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10700. 19/05/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10701. 20/05/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10705. 24/05/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10734. 22/06/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10786. 13/08/2014. Año 30. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10831. 28/09/2014. Año 31. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10834. 01/10/2014. Año 31. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10835. 02/10/2014. Año 31. México.
- Periódico *La Jornada*, número 10846. 13/10/2014. Año 31. México.
- Periódico *Reporte Índigo. Cinco días*, número 509. 16-18/05/2014. México.
- Ramírez Mondragón, María Guadalupe (2011). *La reconceptualización de la ideología de derecha. El caso del PAN*. Maestría en Sociología. México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Reveles Vázquez, Francisco (2003). *El PAN en la oposición. Historia básica*. México. Ed. GERNIKA.
- Reveles Vázquez, Francisco (2011). “El PAN y sus alianzas en el 2010”, en *El Cotidiano*, número 165. México.
- Reveles Vázquez, Francisco. “La coalición dominante en el Partido Acción Nacional: líderes parlamentarios y gobernantes”, en [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/4/1539/3.pdf)

- Revista *Bien Común* (2002), número 93. Fundación Rafael Preciado Hernández. México.
- Revista *Bien Común* (2003), número 104. Fundación Rafael Preciado Hernández. México.
- Revista *La Nación* (2008), número 2304. Año 66. México.
- Revista *Proceso* (1998), número 1119. México.
- Revista *Proceso* (2013), número 1906. México.
- Revista *Voz y Voto* (1996), número 37. México.
- Revista *Voz y Voto* (2002). número 107. México.
- Reynoso, Víctor (2007). *Rupturas en el vértice. El Partido Acción Nacional a través de sus escisiones históricas*. México. Ed. Educación y Cultura (CEPCOM).
- Reynoso, Víctor (2009). *Para entender el Partido Acción Nacional*. PAN. México. Ed. NOSTRA.
- Tapia Suarez, Jesús Andrés (2000). *El Partido Acción Nacional y la administración pública: desarrollo organizativo y labor de gobierno del Partido Acción Nacional de 1989-1997*. Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- <http://www.excelsior.com.mx>.
- <http://www.impacto.mx>
- <http://www.eleconomista.com.mx>
- <http://www.eluniversal.com.mx>
- <http://www.milenio.com>
- <http://www.informador.com.mx>
- <http://www.proceso.com.mx>
- <http://m.cnnmexico.com>
- <http://www.cidob.org>
- <http://www.redpolitica.mx>
- [www.ine.mx](http://www.ine.mx)
- <http://www.animalpolitico.com>
- <http://m.adnpolitico.com>

- <http://pactopormexico.org>
- [www.unamenlinea.unam](http://www.unamenlinea.unam)
- [www.ixquick.com](http://www.ixquick.com)
- [www.redalyc.com](http://www.redalyc.com)
- [www.jstor.org](http://www.jstor.org)
- [www.pan.org](http://www.pan.org)