

Avances y retos del Partido Acción Nacional¹

Introducción

El triunfo de Vicente Fox en las pasadas elecciones federales de 2000 planteó al pan la impostergable tarea de transformar su vida institucional. El proceso de reforma estatutaria y la renovación de su dirigencia nacional han mostrado su capacidad de adecuación, manteniendo el control del proceso interno, pero también han planteado limitantes para responder a una nueva realidad política derivada del ejercicio de gobierno. En este sentido, un asunto pendiente es la redefinición de las características que habrá de tener la relación entre partido y gobierno en el marco de la alternancia política. Los panistas aún deben resolver en qué momento, bajo qué condiciones y a través de qué mecanismos habrán de definir las particularidades de la llamada “vinculación democrática” con el poder Ejecutivo. El presente artículo es una primera reflexión sobre los avances y retos del pan, en el contexto de sus nuevas responsabilidades como gobierno a nivel federal. Pretendemos identificar las particularidades de la crisis por la que atraviesa el pan actualmente y discutir sus posibilidades reales de innovación política.

Palabras clave: partido, gobierno, avances, retos, innovación política.

Desde hace más de una década que el Partido Acción Nacional (PAN) encabeza el gobierno en varios estados de la República, y uno de los principales problemas de su experiencia ha sido precisamente la relación entre el partido y el gobierno emanado de sus filas. Hace más de dos años que este partido encabeza el gobierno federal y hoy día enfrenta el mismo problema, sin que parezca estar dispuesto a atenderlo.

La falta de definición clara de la relación partido-gobierno ha sido atendida por los panistas de acuerdo con las particularidades locales, es decir, en función de la lucha entre los grupos internos, las alianzas del partido con los grupos sociales y la correlación de fuerzas con otros partidos en el marco de los procesos electorales. Sin embargo, con la alternancia a nivel federal, el PAN ha tenido que enfrentar de

♦ Investigadora del Departamento de Estudios de Administración Pública de El Colegio de la Frontera Norte.

■ juancampillo@prodigy.net.mx. ■

1. Agradezco las facilidades otorgadas para la realización de este artículo al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social en el Distrito Federal, donde me encuentro realizando una estancia como parte de su Programa de Investigadores Huésped.

manera más clara los costos de esta asignatura pendiente, con lo que ha quedado claro que todo gobierno para hacer frente a su tarea de manera eficiente, por lo menos necesita asegurar el acompañamiento institucional de su partido, además de lograr los acuerdos y las alianzas necesarias con su fracción parlamentaria en el Congreso.

Las experiencias locales son un ejemplo de lo que hoy vive el panismo nacional, tanto el centralismo de su funcionamiento, como las resistencias de la élite tradicional del PAN han contribuido a que su dirigencia nacional sea refractaria a las enseñanzas regionales y defina una postura que parece eludir su responsabilidad sobre un aspecto toral para la transición, tal como es la relación partido-gobierno. Enfrascados en una seria crisis de identidad, derivada del crecimiento de su base militante, pero sobre todo de su nueva tarea, los panistas deben definir el momento, las condiciones y los mecanismos que habrán de caracterizar a la llamada “vinculación democrática” con el poder Ejecutivo.

La tesis de este trabajo es que si bien el PAN ha alcanzado un grado considerable de institucionalización, como organización y en relación con el sistema político, hay dos aspectos que no ha logrado resolver exitosamente y que hoy por hoy limitan su capacidad de definición de una relación innovadora en términos del vínculo partido-gobierno. Por un lado, el que aún está vigente la tensión entre el interés altamente centralista de control de las decisiones, y las demandas de descentralización de la acción política por parte de su estructura organizativa en la periferia. Esta situación impacta en dos aspectos sustanciales de su nueva realidad política: en la redefinición de su papel como partido gobernante y en su vínculo con la sociedad.

Por otro lado, y derivado de lo anterior, el hecho de que el PAN no ha podido integrar de manera más amplia y decidida la experiencia acumulada en las regiones, lo que ha limitado el ritmo de su proceso de institucionalización,

al cual sigue pensando básicamente como derivado de su papel dentro del sistema de partidos y del logro de nuevos triunfos electorales. Por ello, y de manera contradictoria, Acción Nacional centra su política en un intento decidido por homogeneizar su estructura organizativa en todo el territorio, pero posterga la redefinición de sus mecanismos de discusión y debate a partir de la experiencia acumulada, los cuales eventualmente pueden enriquecer el proceso de construcción de una nueva y eficiente relación entre partido y gobierno, en el contexto de la transición democrática.

Este trabajo es una primera reflexión sobre los avances y retos del PAN, en el contexto de sus nuevas responsabilidades como gobierno a nivel federal. Pretendemos identificar las particularidades de la crisis por la que atraviesa actualmente Acción Nacional y aportar algunos elementos en torno a sus posibilidades reales de innovación política. Para ello, dividimos el artículo en cinco apartados: a) orígenes de la transformación reciente del PAN, b) contienda por la dirigencia nacional y el proyecto de partido, c) la reforma de los estatutos y la revisión doctrinal, d) la relación con el gobierno, e) avances y retos del Partido Acción Nacional.

Orígenes de la transformación reciente del PAN

Para contextualizar el proceso reciente de cambio al interior de Acción Nacional, es importante recuperar algunos de los principales momentos de conflicto y definición de posiciones en esta institución.

Para ello, comenzaremos diciendo que una de las razones que propiciaron una sustancial transformación del PAN fue el afianzamiento de la vía electoral como el camino más apropiado para lograr los cambios que exigía el desarrollo de la democracia en México.² En un primer momento los

2. Loeza, Soledad, "El Partido Acción Nacional: de la oposición leal a la impaciencia"

panistas resolvieron el conflicto interno acerca de la participación, poniendo atención en el electorado y no en el poder, optando por una fórmula que priorizaba el voto y la educación cívica de la sociedad, aunque ello ocasionó que se concentraran en el partido y descuidaran otras áreas, como la formulación de programas de gobierno, el diseño de estrategias electorales realistas y la identificación de posibles aliados que fortalecieran al partido como opción de gobierno.³

Otro de los puntos de debate interno giró en torno a la naturaleza del partido. En este sentido, prevaleció el proyecto de una organización política más apegada a la participación ciudadana, tratando de mantener la distancia entre la práctica política y la religiosa. Aquellos panistas que en un principio intentaron crear un proyecto más relacionado con la democracia cristiana tuvieron que replegarse, en un intento para evitar quedar al margen de los espacios de decisión y poder. A pesar de que Acción Nacional contaba entre sus principales dirigentes con miembros de organizaciones católicas, el conflicto por la definición de la naturaleza del partido finalmente habría de inclinarse hacia una agrupación más ciudadana.⁴

Un tercer nivel de la problemática interna afloró en la década de los setenta, cuando en la convención extraordinaria para reconsiderar la participación electoral del partido las posiciones se dividieron entre la total participación, la participación sólo con candidato a la Presidencia y la no participación. Si bien la primera postura ganó sólo por

electoral", en Loeza, Soledad y Rafael Segovia (comps.), *La política mexicana en la crisis*, México, El Colegio de México, 1987.

3. *Ibidem*, p. 82.

4. Reynoso, Víctor Manuel, "Presencia del pensamiento católico en los partidos políticos del México contemporáneo", en Blancarte, Roberto J. (comp.), *El pensamiento social de los católicos mexicanos*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

seis votos, muchos dirigentes optaron por no trabajar en la campaña, como una forma de protesta.⁵

Los conflictos de esa década derivaron en la formación de dos grandes fracciones: la pragmática y la doctrinaria. La primera fue reflejo de la creciente presencia de algunas dirigencias locales y de viejos militantes que asumieron un papel político al conquistar, en 1972, la presidencia nacional, momento a partir del cual comenzaron a organizarse al interior del PAN los grupos intermedios afines. La fracción pragmática estuvo compuesta por una coalición entre el líder nacional José Ángel Conchello y varios dirigentes regionales e intermedios,⁶ mientras que la fracción doctrinaria logró organizarse gracias a que algunos de sus miembros, permanecían —desde 1975— en los principales órganos dirigentes. Dicha fracción estuvo integrada por una coalición entre dirigentes formados en la tradición liberal moderada de los años sesenta y quienes eran originarios básicamente del centro del país. Según Francisco Reveles, aunque su actitud fue reivindicar la doctrina del partido, su motivación era y sigue siendo el reparto del poder interno, por lo que en su opinión ambas fracciones, más que ideológicas, pueden considerarse fracciones políticas.

En la década de los ochenta, la participación panista quedó en buena medida liberada de las restricciones que durante años le había impuesto la doctrina, y la pérdida de importancia de los principios como aglutinadores del panismo fue compensada por el éxito en las urnas. El participacionismo, además de repercutir en la diferenciación interna, reflejó con mayor fidelidad las particularidades locales, llevando a la cristalización de alianzas abiertas con viejos y nuevos simpatizantes, entre los que sobresalen las

5. Loeza, Soledad, op. cit., p. 89.

6. Reveles Vázquez, Francisco, "La selección de candidatos presidenciales en el pan, entre la ausencia y la confrontación", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, año LVIII, núm. 1, IIS-UNAM, enero-marzo de 1996.

organizaciones empresariales y el Episcopado, aunque de manera indirecta.⁷

La década de los ochenta también significó otra etapa de conflicto interno y de transformación.⁸ El término “neopanista”, que se generalizó a partir de la crisis de 1975, durante los años ochenta haría referencia a una forma de participación interna caracterizada por dejar en segundo plano los aspectos doctrinales y por recurrir a lenguajes propios de la publicidad comercial.⁹ Dicho término, además, reflejaba la importancia que había cobrado la participación de algunos ex dirigentes de organismos empresariales y otras organizaciones intermedias, surgidas en distintas coyunturas. Por ejemplo, durante 1983, 1985, 1986 y 1988 el PAN encabezó importantes movilizaciones de resistencia civil en defensa del voto, en las cuales la participación de nuevos actores quedó manifiesta, mostrando un importante capital político que el panismo podía desplegar en momentos de contienda electoral.

Al principio de la década de los noventa se presentó otro fuerte conflicto interno. 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.¹⁰ Sin embargo, al mismo tiempo que la dirigencia definió la política por seguir, se observaron las primeras reacciones

7. *Ibidem*.

8. Entre diversos artículos escritos sobre este periodo se encuentran los de Mario Alejandro Carrillo, “El PAN a través de su desgastamiento interno”, en *El Cotidiano*, México, núm. 39, UAM, enero-febrero de 1991. Arnaldo Córdova, “El PAN, partido gobernante”, en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 3, IIS-UNAM, México, 1992. Víctor Manuel Reynoso, “El Partido Acción Nacional. ¿La oposición hará gobierno?”, en *Revista Mexicana de Sociología*, México, núm. 2, IIS-UNAM, 1993. Carlos Arriola, *Ensayos sobre el PAN*, México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1994.

9. Arriola, Carlos op. cit., p. 47.

10. Víctor Manuel Reynoso, 1993, p. 137.

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 al partido, y propiciar una mayor discusión sobre la reforma electoral”.¹¹

No obstante, el apoyo de la mayoría de los panistas al presidente nacional del PAN minimizó la existencia de la disidencia, tratando de aislar a los foristas y bloqueando su acceso a puestos de dirección. La posibilidad de orientar las líneas del partido les fue negada, al mismo tiempo que no se les consideró para las candidaturas en las elecciones federales de 1991.¹² La autodefinición del Foro como un grupo organizativo que deseaba hacer aportaciones a su partido en los ámbitos doctrinal, de desarrollo y proyección de principios, y el cual estudiaba las propuestas de reforma de estatutos, no definía claramente una postura alternativa. Además, la respuesta de la dirigencia a la petición de institucionalización del Foro fue rechazar la pretensión de integrar una organización vertical por no estar plenamente fundamentada en los estatutos, ya que en su opinión el grupo no precisaba oficio, profesión o actividad que justificara su existencia.¹³ En resumen, la dirigencia del PAN argumentó que los cuadros orgánicos del partido ya venían considerando los temas que los foristas sugerían, y con esa

11. Citado en Carlos Arriola, *op. cit.*, p. 139.

12. Durante ese conflicto, la legitimidad estatutaria se convirtió en un imperativo para la integración de la disidencia. Los foristas buscaron fundamentar su existencia en los estatutos del partido, con lo cual —de alguna manera— pusieron en entredicho la organización interna, porque permitía crear en su interior una instancia paralela entrecruzada con la estructura institucional, que se oponía a la lógica del comportamiento general que la dirigencia trataba de apoyar. Sobre el particular, véase Mario Alejandro Carrillo, *op. cit.*, p. 21.

13. *Ibidem*.

actitud cerró las posibilidades para el reconocimiento institucional del Foro como un actor importante en la vida interna de Acción Nacional.

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 representación 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.¹⁴ Los panistas de reciente ingreso consideraban que el CEN reproducía el autoritarismo centralista al que tanto criticaban, una práctica que repercutía en la centralización de los cargos de elección popular y el predominio de las dinastías familiares. 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.¹⁵

Después de esta primera confrontación entre la representación local y el centro, tanto la dirigencia que encabezó Carlos Castillo Peraza, como la de Felipe Calderón Hinojosa¹⁶ trataron de mantener la cohesión interna, planteando cierta recuperación de la doctrina, en un intento por

14. Loeza, Soledad, *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 515-516.

15. *Ibidem*, pp. 516-517.

16. Cabe destacar que la elección de Felipe Calderón como dirigente nacional también fue otro ejemplo de la lucha de las élites regionales al interior del pan. Calderón disputó la presidencia del PAN al bajacaliforniano Ernesto Ruffo Appel, quien en 1995 ya había concluido su gestión como gobernador y pretendía instrumentar cambios en la naturaleza y papel de su partido, desde la dirigencia

refrendar la ideología partidista, aunque sin descuidar la política de apertura y crecimiento que les permitió mantener los espacios de poder ganados y acceder a nuevos. 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.

De manera más enfática, desde los años ochenta, el PAN ha venido enfrentando un proceso de transformación que poco a poco derivó en la prevalencia de un proyecto que llevaría al PAN a la presidencia de la República en el año 2000. Esta línea de acción se fortaleció con la elección de Luis Felipe Bravo Mena como dirigente nacional, quien en un primer momento mostró disposición a apoyar un proceso de apertura a la participación de nuevos actores, aun enfrentando los conflictos internos con las fracciones doctrinarias del panismo nacional.

Con la crisis derivada de las contradicciones por el ejercicio de gobierno, Acción Nacional ha mostrado que si bien es un partido con amplia capacidad institucional¹⁷ para procesar el conflicto interno y mantener el control del proceso

nacional. Algunos ejemplos de su propuesta eran: a) crear un sistema sectorial para el proceso de selección de candidatos, b) formar comisiones locales que trabajaran junto a la ciudadanía en la elaboración de un programa electoral propio durante los comicios locales, c) valorar la trayectoria exitosa del posible candidato, incluso considerando los resultados obtenidos en su propia profesión, d) abrir mayores espacios a la participación ciudadana dentro del PAN, e) flexibilizar los medios de reclutamiento. Entrevista realizada a Ernesto Ruffo Appel, Ensenada, Baja California, 18 de noviembre de 1996.

17. Sobre el proceso de institucionalización del PAN podemos citar dos visiones que coinciden en la evaluación sobre la etapa actual del pan, aunque ponen el énfasis en perspectivas distintas. Por un lado, la visión de Soledad Loaeza, quien hace sus comentarios en el marco del sistema de partidos, afirmando que fue la coyuntura de desinstitucionalización de algunos aspectos centrales del autoritarismo mexicano, lo que permitió que la institucionalización del PAN avanzara en forma significativa. En su opinión, fue durante ese periodo cuando se afianzaron la autonomía, la continuidad de la organización y la vocación de continuidad del

de cambio, su avance como institución política enfrenta hoy otro reto fundamental para el cual aún no tiene respuesta. En este sentido, la experiencia que los panistas han logrado acumular en los estados, donde son gobierno desde hace más de una década, no ha sido lo suficientemente procesada en la estructura nacional, como para enfrentar con éxito su nuevo papel como partido gobernante a nivel federal. Al observar la situación actual de Acción Nacional, habría que recordar —de acuerdo con Gianfranco Pasquino—¹⁸ que el enriquecimiento de la vida democrática en las sociedades contemporáneas pasa por la recomposición de la oposición, lo que implica atribuir un nuevo sentido a su papel en el juego democrático, ya que idealmente el cometido de las oposiciones que se transforman en gobierno es definir los tiempos y ritmos de cambio y convertir la restauración en un proceso de innovación política.

partido, el cual entonces logró superar la debilidad que en el pasado permitía que se convirtiera en instrumento de grupos de interés particular, como los empresarios o los católicos militantes (Soledad Loaeza, 1999, op. cit.). Por otro lado, la visión de Francisco Reveles, quien se posiciona en la perspectiva organizativa y plantea que desde la década de los ochenta el PAN comenzó un fuerte proceso de institucionalización a nivel nacional, el cual no ha concluido. Para este autor, los elementos básicos de dicho proceso han sido el despliegue de una estrategia electoral cuyo eje fundamental fue la conquista de cargos de elección popular, una real capacidad de adaptación al ambiente por parte de Acción Nacional, la existencia de un aparato burocrático fuerte, la aparente solución del problema del financiamiento, el acercamiento a las organizaciones intermedias, la definición de alianzas solamente coyunturales con otras organizaciones políticas y el sustento estatutario de las acciones de la dirigencia nacional. No obstante que un aspecto todavía débil del proceso ha sido la falta de homogeneidad en el fortalecimiento de la estructura partidista (Reveles Vázquez, Francisco, “El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XXXIX, México, núm. 156, nueva época, División de Estudios de Posgrado-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, abril-junio de 1994, pp. 119-120).

18. Pasquino, Gianfranco, *La oposición*, Madrid, Alianza Editorial, 1998, pp. 20 y 37.

Contienda por la dirigencia nacional y el proyecto de partido

A partir de este breve panorama sobre la transformación reciente del PAN, podemos decir que la pasada contienda por la dirigencia nacional representó un momento crucial que los panistas pudieron haber capitalizado de manera más decidida, con miras a una profunda redefinición del proyecto de partido, que mostrara su capacidad para generar un proceso altamente innovador en el contexto de la transición política.

En el mes de marzo de 2002 los panistas eligieron a su nueva dirigencia nacional. A más de año y medio del inicio del 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 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.

En este contexto, se perfilaron básicamente dos liderazgos: el de su dirigente, Luis Felipe Bravo Mena, que representaba la continuidad, y el del senador Carlos Medina Plascencia, que simbolizaba una alternativa para la transformación.¹⁹ Los planteamientos centrales de Bravo Mena en torno a las tareas de un partido en el gobierno enfatizaron la recuperación de las alianzas intrapartido, sobre la base de

19. Aunque a finales de 2001 el diputado federal Ricardo García Cervantes había manifestado cierto interés por contender para la dirigencia nacional, finalmente no se postuló. Por otra parte, la ex diputada federal Martha Margarita Villanueva denunció algunas irregularidades en el proceso de registro de su candidatura, las cuales —en su opinión— ponían en duda la actitud del CEN y por las que quedó marginada de la contienda interna. De haber obtenido el registro, Villanueva hubiera sido la primera mujer en aspirar al cargo de dirigente nacional en toda la historia del PAN (*La Crónica*, 4 de marzo de 2002, p. 3).

su estructura formal. Bravo Mena apostó por un partido que sostuviera su tarea en la acción de subcomités municipales y en el perfeccionamiento de la fórmula de “vinculación democrática”, para ajustar la relación con Vicente Fox. Su planteamiento se basó en la necesidad de darle rango estatutario a los subcomités y asignarles tres tipos de tareas: la formación cívico-política de los miembros, ubicarlos como la estructura fundamental del partido en el entorno comunitario, buscando su inserción en los temas importantes para la ciudadanía, y darles la posibilidad de encabezar la movilización político-electoral.²⁰ El PAN de Bravo Mena enfatiza la aplicación de modelos de organización territorial que lo acerquen más a la ciudadanía, pero manteniendo la idea de que no interesa un partido masivo y de que su función respecto al gobierno es de simple acompañamiento. En este marco, la experiencia de las alianzas externas fue calificada por Bravo Mena como buena, pero no indispensable para el PAN, por lo que destacó que el panismo no puede permanecer en “la lógica del convenio electoral”.²¹

Medina Plascencia, por su parte, esbozó la idea de un partido más abierto a la participación de la militancia, pero también más activo en su relación con la sociedad y con el gobierno. Planteó la necesidad de una amplia reestructuración interna y un análisis del capital electoral del partido. En su opinión, el PAN debía asumir la responsabilidad de ser partido en el gobierno y fungir como el operador político. En este sentido, planteó que tal como viene operando el PAN ha mostrado su incapacidad para encabezar el proceso de cambio en el país, además de que ha faltado liderazgo incluso frente a sus correligionarios en las Cámaras de diputados y senadores, para erigirse como uno solo y apoyar al gobierno.²²

20. *Reforma*, 3 de diciembre de 2001, p. 7.

21. *Reforma*, 4 de diciembre de 2001, p. 7.

22. *El Economista*, 2 de enero de 2002, p. 3; y *Milenio Diario*, 13 de enero de 2002, p. 5.

Su propuesta fue denominada “gestión compartida” y su esencia era el fortalecimiento de Acción Nacional, a través de alianzas con la sociedad, para seguir haciendo gobierno. En el planteamiento medinista el partido era concebido como un instrumento de cambio desde el gobierno, por ello, habría de impulsarse una fuerte reestructuración y reorganización a su interior con el fin de hacer una revisión de sus posibilidades reales de captar mayores simpatías,²³ así como de su capacidad para elaborar política pública a partir de las demandas ciudadanas.

Si observamos las trayectorias de ambos líderes, podemos decir que las elecciones internas realmente no planteaban la encrucijada entre doctrinarios y neopanistas, pues aunque ambos llegaron al PAN en distintas etapas, lo hicieron con el avance del empresariado y en su momento se adhirieron al liderazgo de Manuel J. Clouthier.²⁴ La contienda ante todo mostró las alianzas surgidas durante la campaña presidencial y a lo largo del primer año del gobierno foxista. Es importante recordar que hacia las elecciones del 2 de julio de 2000, la estructura institucional panista fue rebasada por la amplia capacidad de convocatoria que generó al exterior la candidatura de Vicente Fox. Los panistas doctrinarios, en

23. Reforma, 3 de diciembre de 2001, p. 6.

24. Incluso, al recuperar sus visiones sobre las necesidades de la estructura institucional, podemos ver que un aspecto de acuerdo entre los principales liderazgos panistas ha sido su visión sobre la importancia de profesionalizar los sistemas internos de gestión, para lo cual han tratado al blanquiazul con la lógica de una empresa que busca la certificación internacional. Sobre el particular, el diario *El Universal* publicó una nota donde se destaca lo siguiente: “El Partido Acción Nacional recibió del Tecnológica Centre el Certificado de Registro de Empresa por su sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma mexicana NMX-CC-9001 correspondiente a la norma internacional iso 9001 en procesos que se verificaron en el año 2000 en áreas como la Secretaría Adjunta y de Acción Electoral del Comité Ejecutivo Nacional”, según declaración de Luis Felipe Bravo Mena: “[...] somos los primeros en hacerlo en México, y claro que puede prestarse a mala interpretación de que estamos trayendo métodos empresariales. Estamos trayendo métodos de calidad que toda institución debe adoptar para un México nuevo” (*El Universal*, 2 de marzo de 2002, pp. 1-2).

su mayoría, fueron desplazados y excluidos de la toma de decisiones por aquellos que formaron parte de la estructura paralela llamada Amigos de Fox, a la cual la dirigencia llegó a aceptar debido a las expectativas de que sus miembros se incorporaran posteriormente al PAN,²⁵ pero a la que también veía con recelo básicamente por dos razones. Por un lado, porque en ella participaban algunos dirigentes locales que la consideraban un espacio más efectivo para involucrarse en la campaña de Fox, y, por otro lado, porque se corría el riesgo de que Amigos de Fox cobijara a la disidencia panista, que además estuviera de acuerdo con la candidatura y el tipo de liderazgo ejercido por el guanajuatense.²⁶

Una vez ganado el gobierno, los líderes tradicionales mostraron no estar dispuestos a que el partido se les fuera de las manos, por lo que cerraron filas en torno a Bravo Mena, un panista que si bien fue impulsado por Vicente Fox, en 1999, para operar desde la dirigencia del partido su candidatura presidencial, terminó aliándose a los doctrinarios en un intento de disciplinar al Presidente. Es así como Bravo Mena abanderó una propuesta de vinculación a partir de los intereses del partido, pensando al gobierno como algo coyuntural y pasajero;²⁷ mientras que Medina Plascencia apostó por una relación más atenta a las necesidades

25. Cabe mencionar que el propio Vicente Fox contribuyó a generar dichas expectativas. En 1999, en su libro autobiográfico Fox declaró: "La ventaja de una organización de esta naturaleza es que permite a todos aquellos que están reuentes a incorporarse a un partido político, integrarse el día de mañana a las filas de Acción Nacional si así es su deseo. La meta es que todos los miembros de Amigos de Fox se sumen al pan" (Fox, Vicente, *A Los Pinos. Recuento autobiográfico y político*, México, Océano, 1999, p. 186).

26. Estas dos situaciones fueron señaladas por Vicente Fox: "Aunque la organización cuenta con ciudadanos sin afiliación partidista, en su gran mayoría está integrada por los propios panistas, dirigentes locales que, por voluntad propia decidieron sumarse a la campaña [...] Con el partido acordé eliminar todo tipo de conflicto, en los lugares donde los disidentes o contestatarios de la dirigencia se amparaban bajo el nombre de Amigos de Fox, eliminé de raíz el problema y no me he cansado de difundir que somos uno y lo mismo con el PAN" (Ibidem, p. 185).

27. Paradójicamente, cuando Vicente Fox definió las características que debía tener el presidente del PAN con miras a la elección de 2000, y en la perspectiva

gubernamentales. Internamente, el primero representaba la posibilidad de un vínculo entre los nuevos liderazgos regionales y las familias de abolengo que todavía mantienen importantes espacios de autoridad y poder dentro de la estructura del partido; mientras que el segundo era una pieza clave del foxismo, así como la relación con buena parte de aquellos panistas que han ejercido el gobierno y quienes abiertamente han manifestado su disgusto por lo que ellos califican como “falta de acompañamiento” de su partido en tan compleja tarea. Podemos decir, pues, que los conflictos entre grupos y las diferencias respecto a lo que debe ser el partido como fuerza gobernante, incluso respecto a la definición de un gobierno netamente panista, han sido la característica de la vida interna del PAN desde que llegaron al gobierno en los estados, a fines de los ochenta, y desde que son gobierno a nivel federal.

Aunque Bravo Mena y Medina Plascencia no representaban dos proyectos irreconciliables, la disputa fue importante porque los matices en las estrategias significaban cambios o permanencias importantes en la perspectiva del ejercicio de gobierno. La frágil situación del partido, del gobierno y el estancamiento en el proceso de transición política nacional hacían necesaria una dirigencia que replanteara la relación con el Ejecutivo y con su gabinete. En este contexto, puede decirse que en el voto de los consejeros panistas residía también una de las claves para salir, en buena medida, del empantanamiento político y destrabar algunos de los mecanismos de la transición.

del ejercicio de gobierno, planteó: “Debe ser un líder comprometido con el triunfo electoral y no tanto con la difusión ideológica y doctrinaria. La prioridad del presidente y de todo el cen panista deberá ser la estrategia y el pragmatismo”. Y en particular sobre la dirigencia de Luis Felipe Bravo Mena, Fox comentó: “ha recuperado la iniciativa política y posee una mentalidad estratégica. Para fortuna del partido, no excluye, sino reconoce que el PAN se ha fortalecido de la sangre nueva”. Además agregó: “Mi candidatura sin el PAN es impensable, necesito al partido para ganar la presidencia de la República, pero sobre todo para gobernar correctamente y con eficacia” (ibídem, pp. 178, 180 y 189).

Así las cosas, el 9 de marzo el PAN renovó la dirigencia nacional. De la contienda interna no sólo saldría electo el líder de un partido, sino el líder de un partido que enfrenta la tarea nada fácil de gobernar al país. La lucha entre Luis Felipe Bravo Mena y Carlos Medina Plascencia representó la pugna entre dos fracciones con dos visiones distintas respecto a la relación del PAN con la sociedad y con el gobierno. Finalmente, los panistas reeligieron a Bravo Mena, con 152 votos, contra 124 de Medina Plascencia y una abstención.²⁸ Es decir, su reelección se dio en forma apretada, por apenas 28 votos, con lo que alcanzó 55% de la votación, mientras que Medina Plascencia llegó a 45%. Bravo Mena es el presidente nacional del PAN número 18 y recibió una organización altamente compleja, en plena expansión y con importantes retos futuros.²⁹ Solamente por dar algunos datos, hay que destacar que a principios de 2002 el PAN contaba con 835 mil militantes, gobernaba nueve estados de la República, 405 alcaldías, seis delegaciones del Distrito Federal, tenía 406 senadores y 206 diputados federales; además contaba con 312 diputados locales y más de mil regidores y síndicos.³⁰

Los resultados de la elección mostraron que internamente volvió a imperar la tradición.³¹ Bravo Mena contribuyó al

28. *La Jornada*, 10 de marzo de 2002, p. 5.

29. Sin embargo, como parte de los elementos del contexto externo de la elección, no podemos dejar de comentar el bajo interés que despertó ante la opinión pública la sucesión en el PAN, si lo comparamos con las elecciones en los otros partidos grandes como el PRI o el PRD. Por lo que de alguna manera el hecho mostró que las siglas de Acción Nacional únicamente fueron el medio a través del cual el dos de julio de 2000 la ciudadanía manifestó su inconformidad con el viejo sistema político, pero que no existe mayor interés por lo que acontece en un partido cuya corresponsabilidad en el ejercicio de gobierno no es para nada un compromiso menor.

30. Según datos del Partido Acción Nacional.

31. De acuerdo a la tesis de Angelo Panebianco, en una institución fuerte la renovación de la coalición dominante se producirá la mayoría de las veces a través de un débil proceso de amalgama, y por consiguiente el cambio del orden organizativo no será muy profundo. El autor nos recuerda que la innovación política (que es una alternativa de evolución de los partidos) es difícil que se manifieste a través de las organizaciones ya consolidadas. Por el contrario, en la mayoría de los casos,

triumfo de 2000, sin que posteriormente esto implicara la apertura y una transformación profunda del partido de notables. Con su actuación, ha mostrado que es un dirigente que puede adecuarse, que ha sabido no ser obstáculo al avance de un candidato como Vicente Fox, pero tampoco a los dictados de los panistas tradicionales.

La reforma de los estatutos y la revisión doctrinal

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 los de mayor impacto interno, por la magnitud de las modificaciones,³² aunque el efecto real es que lograron imponerse candados a un proceso de transformación más profunda para el partido.

La dirigencia encabezada por Luis Felipe Bravo Mena y su equipo diseñaron el proyecto de reforma, definiendo un esquema que no pretendía cambiar los métodos indirectos de elección de dirigentes y miembros de sus órganos directivos, pero que intentaba ampliar los órganos deliberativos. El proceso inició en noviembre con consultas al Consejo Nacional, los comités directivos estatales y las instancias municipales, sobre el diagnóstico del partido y la visión de futuro. La reforma estatutaria implicó un año de dictámenes, foros regionales, encuestas a la militancia y reuniones especiales del Consejo y Comité nacionales. En este proceso se identificó una visión del partido para los próximos doce años y las opiniones fueron procesadas por una empresa privada de consultoría, que emitió un documento el cual se puso a consideración del Consejo Nacional. Un proceso que inició

la innovación se introduce desde fuera del sistema por nuevas organizaciones y nuevos empresarios políticos que entran en competencia con las organizaciones establecidas (Panbianco, Angelo, *Modelos de partido*, México, Alianza Editorial, primera reimpresión, 1993, pp. 466, 511 y 512).

32. Una reproducción de los nuevos estatutos del PAN puede consultarse en la revista *Voz y Voto*, México, número 107, 15 de enero de 2002.

de manera abierta y plural, posteriormente generó algunas suspicacias, debido a que el cotejo del proyecto y el resultado de las consultas que sobre el mismo se realizaron finalmente quedaron a cargo de la Comisión de Estatutos, encabezada por el entonces secretario general, Jorge Ocejo.

De acuerdo con la dirigencia del PAN, los principios rectores de la reforma de los estatutos fueron: 1. Preservar el espíritu original del partido y respetar su diseño estructural. 2. Ampliar los espacios de participación de la militancia. 3. Resolver los problemas de crecimiento y de la expansión del partido con una vida interna armónica. 4. Orientar la acción del PAN en el ejercicio del poder y profundizar su relación con la sociedad. 5. Mejorar la calidad y aumentar la cantidad de la militancia panista. 6. Garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.³³

Algunas de las propuestas de reforma más significativas fueron:³⁴

a) El Consejo Nacional aumentaba a 300 sus consejeros electos, 150 electos a través de asambleas estatales y 150 por medio de Asamblea Nacional. Con ello, dicho órgano llegaba a casi 500 miembros, considerando el adicional 10% propuesto por el Comité Ejecutivo Nacional, los presidentes estatales y los consejeros ex officio (por su cargo) en los que se agrega al presidente de la República, los gobernadores que son miembros activos y a los militantes que lleven más de 20 años como consejeros.

b) Entre algunas tareas que se agregaron al CEN destacan la de desarrollar los mecanismos que orienten la acción del partido en el ejercicio de gobierno, así como establecer e impulsar modelos de relación con la sociedad.³⁵

33. Según información proporcionada por el PAN al diario *Reforma*, suplemento dominical "Enfoque", 16 de diciembre de 2001, p. 2.

34. Para mayores detalles pueden consultarse las ediciones del diario *Reforma*, del 4 de diciembre de 2001, p. 7, y del 6 de diciembre del mismo año, p. 6.

35. Hay que mencionar, como un ejemplo de la diferencia de matices entre proyectos políticos y su impacto en la reforma estatutaria, dos propuestas de Carlos

c) Los comités directivos municipales deberán crear y coordinar a subcomités municipales, los cuales habrán de integrarse con un número variable de secciones electorales. Se pretende que dichos subcomités sean la célula de organización con la que el PAN desplegará, por primera vez en su historia institucional, un trabajo de activismo político a nivel territorial.

d) Obligar a los funcionarios públicos a cumplir un código de ética y a informar sobre sus actividades.

e) Que la elección de candidatos a gobernador y presidente de la República sea hecha mediante sufragio en centros de votación, ya no en convención, pero con la participación exclusiva de los militantes activos.

f) Para ser candidato o dirigente se deberá acreditar una evaluación y estar limpio de sanciones por parte de la Comisión de Orden.

g) Para ingresar a las filas del PAN, quienes hayan sido dirigentes o candidatos de otros partidos deberán cumplir un plazo de año y medio como miembros adherentes de Acción Nacional.

h) Establecer como prevención general una limitante para ocupar cargos en la dirigencia: máximo tres cargos de elección en órganos directivos.

i) De las dos propuestas que hiciera el Comité Directivo Estatal para encabezar la lista de candidatos a diputados de representación proporcional, al menos una debía ser mujer.

j) Crear la Tesorería Nacional del partido, independiente del CEN, como órgano responsable de los recursos provenientes del financiamiento público.

Medina Plascencia que se contraponían al proyecto "oficial" y a la concentración de tareas en los órganos nacionales. Por un lado, Medina pugnaba por la descentralización de las decisiones y recursos a los comités estatales y municipales para contar con una estructura que permitiera crecer en trabajo y presencia política a nivel local. Por otro, el que los gobiernos panistas debían establecer alianzas con la sociedad, buscando hacer del PAN un partido incluyente y no alejado de las necesidades ciudadanas, las cuales debían ser traducidas en política de gobierno.

En sesión extraordinaria del Consejo Nacional, los 279 miembros de dicho órgano aprobaron el proyecto luego de un largo debate en el que uno de los puntos conflictivos fue la exclusión de los miembros adherentes de la toma de decisiones,³⁶ un derecho que había sido ganado con el proceso de elección de Vicente Fox como candidato de Acción Nacional a la presidencia de la República en el año 2000.

Finalmente, la Asamblea panista resolvió endurecer los procesos de selección de candidatos a la presidencia, gubernaturas y al senado por el concepto de mayoría relativa, al dejar la decisión únicamente en los militantes activos;³⁷ aunque se aceptó que para ser considerado militante activo con todos los derechos, el aspirante cumpla un plazo de año y medio y no tres años como adherente, tal como era la propuesta de algunos panistas más conservadores. Si bien la 13 Asamblea aprobó en lo general los cambios a 47 artículos de un total de 95,³⁸ otros artículos que presentaron

36. Cabe señalar que la asamblea para la reforma estatutaria manifestó serias dificultades, desde el momento en que grupos de delegados advirtieron que no aprobarían la propuesta, porque su elaboración había quedado en manos de una comisión en la que había faltado pluralidad y que sólo hasta el momento de la asamblea habían conocido el documento completo. Véase el diario *La Jornada*, 9 de diciembre de 2001, p. 3.

37. En cambio, no se excluye la posibilidad de que también los adherentes y simpatizantes de Acción Nacional participen en el proceso de selección de candidatos a diputados. Al respecto, la prensa nacional publicó la siguiente nota: “El 1 de diciembre el PAN evaluará a los aspirantes a ocupar puestos de elección popular en 2003. Se estima que se registrarán entre 4 mil y 5 mil personas para presentar el examen en ocho sedes regionales. La convocatoria para participar en el proceso prevé abrir el registro de aspirantes a diputados federales del 22 de octubre al 22 de noviembre de 2002. No sólo podrán participar los militantes activos y adherentes, sino también simpatizantes. Para ello, la directiva panista elaboró una guía de estudios sobre el sistema legislativo del país, la trayectoria del PAN en la Cámara de Diputados y las iniciativas que ha promovido, los documentos básicos del albiazul —incluido su reciente Código de Ética—, el papel de los medios de comunicación en la campaña electoral, elementos de mercadotecnia, y un estudio sobre cuáles son los principales errores que hacen perder a un candidato” (*La Jornada*, 24 de octubre de 2002, p. 18.)

38. Los cambios realizados a los estatutos fueron aprobados con la asistencia de sólo 2,896 delegados de los 4,500 inscritos (*La Jornada*, 9 de diciembre de 2001, p. 4).

conflicto fueron los relativos a los requisitos para ingresar al PAN, ser candidato a cargo de elección popular, formar parte del Consejo Nacional y el establecimiento de cuotas que garanticen un mínimo de participación de mujeres en las candidaturas.³⁹

A pesar de los candados, debe reconocerse que también se aprobaron varias reglas para la democratización del partido: los delegados a las convenciones ahora serán elegidos en asambleas municipales, en perjuicio de los comités estatales que anteriormente podían integrar las listas correspondientes. En esta misma dirección apunta la nueva fórmula para integrar las delegaciones de cada entidad federativa, teniendo en cuenta el número de sus distritos, el porcentaje de miembros activos respecto del padrón electoral y la proporción de votos en la más reciente elección de diputados federales.

Además de la reforma a sus estatutos realizada en 2001, el Consejo Nacional del PAN había aprobado, el 14 de septiembre de 2002, el documento denominado “Proyección de principios de doctrina”,⁴⁰ que si bien incluye algunos cambios, básicamente refrenda su discurso político.⁴¹ Algunas de

39. *El Universal*, 9 de diciembre de 2001, p. 12.

40. Los resultados de la proyección de principios fueron publicados en el *Diario Oficial del Instituto Federal Electoral* el 23 de octubre de 2002. En el documento se establece que el 14 de septiembre de 2002 el Partido Acción Nacional celebró la XLV Convención Nacional en la ciudad de Boca del Río, Veracruz, y que en dicha convención se aprobó el documento denominado “Proyección de principios de doctrina 2002”.

41. Como en 1965, el PAN se dio a la tarea de proyectar sus principios de doctrina y replantear algunos temas a partir de los cuales interpreta y plantea soluciones a la realidad del país. Para un análisis sobre los principios de doctrina como sustento de la acción del partido, puede revisarse el texto de María Elena Álvarez de Vicencio, *Alternativa Democrática*, México, EPESSA, cuarta edición, 1996; así como el libro de Carlos Arriola ya citado. Además, puede consultarse el libro de Soledad Loaeza (1999, p. 523), que muestra una interpretación más vinculada a la reflexión sobre las necesidades del partido y la justificación ideológica de sus alianzas de la década de los noventa. Al respecto, la autora comenta que para fines de los años ochenta el panismo experimentaba la urgencia de una doctrina diferenciadora que entre otras cosas obedecía a necesidades organizativas, por las que la dirigencia nacional veía a

las novedades tienen que ver con su pronunciamiento contra la discriminación de la mujer, e introdujeron un apartado sobre desarrollo humano sustentable, que pretende recoger en cierta forma las líneas de acción del gobierno federal. En relación con el combate a la pobreza, los panistas se pronunciaron por la promoción de las capacidades y oportunidades de los grupos sociales, además de que aluden nuevamente al humanismo político que, trasladado al humanismo económico, plantea que el Estado debe atenuar las profundas desigualdades que derivan de la economía de mercado. A pesar de modificaciones como éstas, en general, los consejeros aprobaron un documento que mantiene los viejos principios de doctrina y de rechazo al aborto, punto que ahora está incluido en un apartado denominado “Humanismo bioético”.

Con la llegada del PAN al poder, su crecimiento en el ámbito legislativo y municipal, así como por los recientes acontecimientos de corrupción en los que se han visto involucrados algunos de sus alcaldes, la dirigencia nacional también reivindicó la necesidad de aplicar normas más estrictas que rijan la conducta de sus funcionarios. Por ello, no puede dejarse de mencionar que ya el año pasado dicho órgano había comprometido a sus legisladores y funcionarios públicos a comprometerse con el cumplimiento de un código de ética, el cual los obliga a someterse al escrutinio de la gestión pública, así como a realizar sus actividades en forma “transparente y limpia” en el ámbito político.⁴²

Dicho código se divide en 5 capítulos y obliga a legisladores y funcionarios públicos a observar 34 reglas de conducta, entre ellas las relacionadas con la veracidad de la

la actualización de la doctrina como el camino para integrar a los nuevos panistas provenientes de organizaciones cívicas, a los que había que assimilar, al mismo tiempo que formarlos en el estilo y la historia de Acción Nacional.

42. *Reforma*, 19 de diciembre de 2001, p. 15.

información, claridad en la comunicación y transparencia respecto a sus actividades. Asimismo, plantea lineamientos respecto al manejo de los recursos públicos, en su relación con el partido, les exige cumplir con sus actividades en un marco de desinterés e imparcialidad. El código establece la necesaria participación de los funcionarios en actividades del partido, pero sin afectar sus obligaciones como servidores públicos, además de no comprometer al personal a su cargo ni emplear recursos oficiales para beneficio de Acción Nacional.

Las sanciones que habrán de ponerse en práctica de ser violado este código son la amonestación, la inhabilitación para postularse como candidato y la expulsión del partido.⁴³

En este sentido, pues, habría que decir que la expedición de dicho documento puede ser considerado un elemento de avance del PAN en su proceso de transformación como institución política, que ahora enfrenta el ejercicio de gobierno a nivel federal. No obstante, el decreto de buenas intenciones no es suficiente, así como tampoco es muestra de una sincera convicción de cambio democrático el hecho de que para penalizar las acciones de algunos funcionarios públicos, como en el caso del Estado de México, la dirigencia nacional haya decidido cancelar todas las convenciones para elegir candidatos a alcaldes y diputados locales, además de notificar a la base que sería la propia dirigencia, en manos de Luis Felipe Bravo Mena, la que decidiría quiénes tendrían posibilidad de representar al PAN en los comicios del 9 de marzo de 2003.

Esa decisión generó mucha inconformidad entre los aspirantes, quienes plantearon la posibilidad de denunciar tal situación ante el Instituto Federal Electoral (IFE). Cabe hacer notar que, en la práctica, esa podría ser la primera

43. *Milenio Diario*, 7 de octubre de 2002, p. 28.

de una serie de intervenciones radicales por parte del CEN en los asuntos locales, ya que, como en el caso del Estado de México, dichas deliberaciones siguieron a la desintegración del comité estatal y al nombramiento de una delegación para coordinar las acciones partidistas en los estados, medidas que definieron las características reales de una política de corrección del CEN hacia el panismo mexicano.

El código de ética finalmente entró en vigor en diciembre de 2001, según la reforma de estatutos avalada por el IFE el día 12 del mismo mes.⁴⁴ Posteriormente, en un acto encabezado por el presidente de la República, más de tres mil funcionarios públicos y legisladores panistas federales, estatales y municipales asumirían los principios de dicho código, en la toma de protesta participaron como oradores el presidente Vicente Fox, el secretario de la Contraloría, Francisco Barrio, y el dirigente nacional del PAN, Luis Felipe Bravo Mena.⁴⁵

La relación con el gobierno

Si observamos las actitudes adoptadas por el panismo podemos identificar una mezcla de la tradicional relación partido-gobierno que caracterizó a los gobiernos priistas con algunos intentos difusos de innovación, que si bien tratan de plantear una especie de independencia entre dos ámbitos distintos de acción, no siempre resultan una muestra exitosa del buscado equilibrio. En particular, en los eventos de carácter partidista se han dado acercamientos entre el Presidente y su partido que bien pueden recordarnos el viejo estilo de hacer política, aunque en otros momentos la dirigencia panista se empeña en mostrarnos su deseo por mantener una profunda distancia respecto a las acciones del Ejecutivo. Esta situación confusa más bien ha contribuido

44. *Ibidem.*

45. *La Jornada*, 9 de febrero de 2002, p. 12.

a generar un escenario de riesgo de no cooperación, en el que la falta de operación política por parte del partido ha sido una de las características centrales.⁴⁶

Es cierto que setenta años de subordinación de un partido al presidente obligan a replantear la relación entre dos espacios autónomos de la toma de decisiones y del ejercicio del poder, aunque no independientes de la responsabilidad que implica el quehacer de gobierno. A pesar de los más de diez años de alternancia política en los estados y de la experiencia del panismo en este sentido, aún carece de un modelo alternativo de relaciones entre un partido tradicionalmente de oposición y el gobierno emanado de sus filas, por lo que todavía está vigente la apreciación de Alberto Aziz respecto a que para el PAN ha sido difícil tener una respuesta concreta a una situación relativamente nueva, cuando se trata de construir trascendiendo los esquemas.⁴⁷

Si estamos de acuerdo en que la buena voluntad no basta para que un gobernante logre el respaldo a sus proyectos, debemos destacar que por lo menos requiere de los acuerdos institucionales con sus aliados naturales, es decir, con el gabinete, su partido y la fracción parlamentaria de su partido en el Congreso. Sin embargo, lo que hemos observado a lo largo de estos dos años de gobierno panista ha sido la carencia de una plena identificación entre el Presidente y su

46. Un ejemplo claro de esta situación fueron los discursos de Vicente Fox y Luis Felipe Bravo Mena en la 13 Asamblea Nacional Extraordinaria del PAN, realizada en Querétaro en el mes de octubre de 2001, la crónica al respecto puede consultarse en los principales diarios nacionales. En dicha reunión, Fox solicitó el apoyo de su partido, diciendo: "Me siento tranquilo de que hemos encontrado esta fórmula de cohesión entre partido y gobierno que hoy nos permite esta relación sana [...] Tenemos que tenernos confianza [...] necesito de ustedes para gobernar" (*El Universal*, 10 de diciembre de 2001, p. 8). Por su parte, Bravo Mena respondía con frases como la siguiente: "Vicente, compañero, Acción Nacional quiere aumentar su capacidad política para que tenga éxito junto contigo, y para hacer realidad la patria ordenada y generosa que querían los fundadores" (*La Jornada*, 10 de diciembre de 2001, p. 8).

47. Aziz Nassif, Alberto, *Territorios de alternancia. El primer gobierno de oposición en Chihuahua*, México, CIESAS-Triana Editores, 1996.

partido, un aspecto no menor si consideramos el impacto que ha tenido en la posibilidad de instrumentar los proyectos sustantivos del gobierno.

Desde el gobierno, la imposibilidad de definir la relación con Acción Nacional ha derivado en un gobierno carente de rumbo político y con una base de apoyo volátil. Un gobierno cuyas alianzas hacia fuera han corroborado una vez más la vulnerabilidad de los acuerdos en función de intereses meramente coyunturales, como han sido los acuerdos con el Partido Verde Ecologista de México, cuyos dirigentes ya se deslindaron de las acciones del gobierno foxista, y como los apoyos de la propia organización Amigos de Fox, que en su momento contribuyó ampliamente al triunfo del panismo, pero que hoy día aparece como una relación comprometedora.

Así pues, la principal característica del nuevo gobierno ha sido su incapacidad para entender la responsabilidad de un gobierno en momentos de transición, bajo una alta competencia electoral y política, y donde la principal necesidad es la generación de equilibrios institucionales. La relación del Ejecutivo y su gabinete con los legisladores panistas claramente ha evidenciado la falta de operación política y de desarrollo de nuevos acuerdos con los grupos organizados, por parte de la dirigencia de Acción Nacional. Entre otras cosas, los panistas han olvidado que una oposición que se respete, que tenga voluntad de crecer, convertirse en gobierno y mantenerse en él, habrá de valorar la función intermediaria entre la sociedad y el Congreso.⁴⁸

Es necesario que el PAN asuma su responsabilidad como partido gobernante y revalore su relación con la sociedad, a la cual hasta ahora ha visto casi exclusivamente como fuente de votos y no como destinataria de sus acciones de gobierno. En este sentido, también estará a prueba su capacidad para reubicarse en el espectro político, tratando

48. Pasquino, Gianfranco, op. cit., pp. 53-54.

de posicionarse en el centro, de manera que su estructura sea capaz de captar mayores simpatías y generar alianzas, para dotar al gobierno de una base social de apoyo más amplia y sólida.⁴⁹

De haberse buscado una estrategia de cooperación entre partido y gobierno, dos preguntas que debieron haber funcionado como el tamiz para pensar la elección de la dirigencia, serían: ¿Cuál de los dos candidatos garantizaría una relación más fluida, confiable y políticamente productiva para un gobierno en dificultades para instrumentar sus principales propuestas?, y ¿cuánto tiempo más puede mantenerse una relación difícil donde el partido siga pagando electoralmente parte de los errores de la fallida acción del gobierno, y en la que continúe mostrando su poca capacidad para recuperar espacios a nivel electoral?⁵⁰ Es innegable que independientemente del interés por el partido, los acontecimientos en Acción Nacional son relevantes en tanto incidan en la gobernabilidad del país y en la estabilidad de la

49. Para una revisión sobre el planteamiento integral de Luis Felipe Bravo Mena, en torno a la visión sobre su partido y las tareas pendientes, véase su artículo "PAN: logros y horizontes", en *El Cotidiano*, México, número 115, UAM, septiembre-octubre de 2002, pp. 7-16.

50. Ya que la imagen de un gobierno, así como la relación de éste con su partido también inciden en las decisiones electorales, es pertinente comentar que entre 2000 y 2001 el PAN perdió 15 puntos porcentuales de la votación en elecciones locales y, en poco más de un año, 60% de los municipios que había ganado. A pesar de mantener la gubernatura de Baja California y sumar la de Yucatán, su tendencia electoral no crece ni se amplía a lo largo del territorio nacional. Por el contrario, en Tabasco su porcentaje de votación lo ubicó en tercer lugar, en Oaxaca perdió la capital y no ganó ningún distrito. En Chiapas, Michoacán y Tlaxcala cayó al tercer sitio, en Puebla recuperó la capital pero no evitó que el PRI controlara el congreso, además de que en Sinaloa tampoco logró oponer resistencia al inesperado repunte del PRI, sobre esto véase el texto de Roy Campos, "2001, el saldo electoral" (*Este País*, febrero de 2001, pp. 24-26). Además, hay que agregar los primeros descalabros en 2002, en Baja California Sur, donde se consolidó la alianza PRD-PT, en Hidalgo, donde el panismo resultó tercero, y en Quintana Roo donde bajó al cuarto sitio, así como los pírricos resultados obtenidos en las elecciones de Coahuila, donde de los municipios más importantes mantuvo únicamente Torreón, mientras que en Guerrero quedó muy abajo en el porcentaje de votación con relación al PRD y al PRI.

administración del gobierno federal. Finalmente, como se ha señalado, un presidente no puede gobernar solo y sin el respaldo de su partido, o en el mejor de los casos con el respaldo condicionado del mismo.

Como medio de comparación, es posible destacar algunas similitudes y diferencias de la experiencia de Acción Nacional en los estados, tomando como punto de referencia las características de la relación partido-gobierno. Esto es relevante porque el PAN ha sido el partido de oposición que ha acumulado una mayor experiencia derivada de los procesos de alternancia, una situación que bien podría ser considerada como un importante capital político que puede contribuir más ampliamente a su proceso de transformación institucional y respecto a sus nuevas responsabilidades a nivel federal.

Al respecto, podemos comenzar diciendo que la falta de claridad en la relación partido-gobierno ha restringido la posibilidad de definir un proyecto social en las regiones. Si bien el panismo ha privilegiado la política de aumento en el gasto público en áreas prioritarias como la salud o la educación, esto no necesariamente ha representado una política coherente de bienestar social integral.⁵¹ La carencia de un proyecto concreto de desarrollo social ha estado relacionada con tres aspectos.

Primero, con lo que los gobiernos panistas han concebido como diálogo con la sociedad, así como con el tipo de interlocutores con los que están dispuestos a dialogar. Su lógica basada en la ciudadanización de la toma de decisiones tendió a favorecer la comunicación individual, dejando de lado el trato con la sociedad organizada,⁵² lo que no siempre

51. Sobre el particular, en el caso de Baja California, puede consultarse en el texto de Benedicto Ruiz Vargas titulado: "La relación gobierno-sociedad en Baja California", en Hernández Vicencio, Tania y José Negrete Mata (coords.), *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2001.

52. Al respecto pueden revisarse los textos de Luis Miguel Rionda, "Política, alternancia y gestión administrativa en Guanajuato (1920-1998)", y de Ana Díaz Aldret,

garantizó la formación de espacios de participación efectivos y eficientes. Segundo, la propia estructura del partido hasta ahora ha carecido de los mecanismos institucionales para identificar a un nivel más cercano las demandas y capacidades de acción de la comunidad. Tercero, ni los gobiernos panistas en los estados, ni el propio partido, han sido capaces de establecer mecanismos alternos de vinculación con la sociedad, de manera que se amplíen sus bases de apoyo más allá de los procesos electorales.⁵³

En este sentido, hay que decir que a nivel nacional la experiencia actual muestra que el gobierno panista presenta avances en la reelaboración de su agenda de interlocutores, entre los cuales ha recuperado a las organizaciones oficiales y las independientes, a partir de lo cual ha mantenido cierto vínculo con la sociedad organizada y, lo más importante, cierto control del conflicto social. Por otra parte, uno de los objetivos de Acción Nacional a mediano plazo es impulsar un proceso de rediseño de su estructura, con el fin de ampliar territorialmente sus actividades políticas y buscar un mayor contacto con la ciudadanía, por lo que su capacidad para ampliar sus alianzas estratégicas aún está en ciernes.

Ahora bien, por las características de su estructura en las regiones, el PAN ha tenido poca capacidad real de incidir en la elaboración de políticas públicas⁵⁴ y en la integración

“Alternancia política en Querétaro, ¿un avance del PAN?”; ambos en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.

53. Sobre esta situación Yemile Mizrahi apunta que en el caso de Chihuahua el PAN no fue exitoso en movilizar a la población a favor del gobierno emanado de sus filas. En gran parte, esto se debió a la falta de estructura organizacional a nivel territorial, pues no fue diseñado un modelo alternativo para vincularse con las comunidades de manera más permanente y realizar trabajo político en periodos no electorales (Mizrahi, Yemile, “La alternancia política en Chihuahua: el regreso del PRI”, en Espinoza, Víctor Alejandro, op. cit).

54. Como un ejemplo de lo que sucedió en Baja California durante la segunda administración panista, puede consultarse el texto de Leopoldo Martínez Herrera y Fernando González Reynoso, “Las relaciones partido-gobierno en un gobierno de oposición: Baja California 1995-1998”, en Hernández Vicencio, Tania y José Negrete Mata, op. cit. En dicho texto los autores hacen un breve recuento

de los equipos de trabajo de los gobiernos.⁵⁵ El Ejecutivo estatal en la mayoría de los casos ha recurrido a la premisa de gobernar con aquellos ciudadanos competentes para un cargo público, con quienes además los unen vínculos profesionales o derivados de otras instancias de participación social, como las organizaciones o centros empresariales. Por lo que los gabinetes en la mayoría de los casos se han integrado con personas externas al partido, incluso con miembros de la élite priista. Esta situación, si bien ha permitido ejercer el gobierno con un sentido de eficiencia administrativa, ha dado la imagen del PAN como un partido alejado del gobierno, con lo que ha quedado en evidencia una seria falta de coordinación entre las dos esferas.⁵⁶

Por otra parte, un rasgo de la burocracia gobernante ha sido su interés por mostrar una imagen de homogeneidad en las acciones, bajo el supuesto de que un “grupo político”, y sobre todo un grupo en el gobierno, que se precie de ser fuerte tiene que actuar siempre en el mismo sentido. Bajo esta premisa, el logro de un partido que acompañara las tareas del gobierno, controlando los niveles de disidencia interna, en algunos casos fue alcanzado con el mecanismo más efectivo: la exclusión de la más fuerte oposición, la

comparativo de la relación entre doctrina y política pública, durante el gobierno estatal de Héctor Terán Terán.

55. Es importante comentar que otro punto de conflicto a nivel local, que seguramente aflorará en el panismo nacional para las próximas elecciones intermedias, se da en torno a la definición de las candidaturas. Como un ejemplo de esto y de cómo la definición del gabinete de gobierno, en el caso bajacaliforniano, fue uno de los principales conflictos dentro de Acción Nacional, desde que sus candidatos tuvieron acceso al gobierno del estado en 1989, véase el texto de la autora, titulado: “Diez años de cambio institucional. La experiencia del PAN en Baja California”, en Hernández Vicencio, Tania y José Negreta Mata, op. cit.

56. En mayor o menor medida, puede afirmarse que esto sucedió en todos los estados donde el PAN ha sido gobierno, y ahora lo vemos a nivel nacional. Como un ejemplo de lo que sucedió localmente Yemile Mizrahi documentó: “Durante el gobierno de Francisco Barrio, el partido no sólo se contrajo, sino que se alejó del gobierno, de manera significativa [...] durante buena parte del sexenio, el PAN funcionó como un partido de oposición más que como un partido de gobierno. La distancia y la falta de coordinación entre partido y gobierno no sólo contribu-

destitución de dirigentes y la cooptación de los líderes disidentes que llegaron a adherirse al proyecto prioritario.⁵⁷ El hecho de que las fracciones panistas tiendan a actuar más como fracciones políticas que como fracciones ideológicas, localmente limitó la formación de una masa crítica fuerte y permanente que hiciera contrapeso a las decisiones tomadas por la dirigencia nacional, aunque evidentemente la gran ventaja fue la posibilidad de lograr una composición más flexible de la burocracia de gobierno.

Vale la pena agregar que otro de los obstáculos al debate y solución de los conflictos de manera imparcial, fue el hecho de que el máximo órgano de dirección, el Consejo Estatal, estuvo integrado por un importante número de funcionarios públicos que en algunos casos de controversia llegaron a ser juez y parte, sin que esto incomodara a la dirigencia nacional.

Hasta aquí, es posible decir que uno de los rasgos más importantes de la experiencia panista en los estados es

yeron a erosionar la coalición electoral del PAN en el estado, sino que generaron un creciente resentimiento de las bases del partido hacia el gobierno” (Mizrahi, Yemile, op. cit.)

57. En Baja California, en un lapso de más de diez años (1986-2000), se construyó una élite que tuvo varias etapas en su composición. Una primera caracterizada por el equilibrio, el cual pudo lograrse por tres situaciones: convergieron diversas fracciones para atender una tarea inédita, existía un fuerte objetivo común que era gobernar con eficiencia, había un centro fuerte integrado por los líderes que representaban a las principales fracciones del panismo, y el hecho de que el líder principal gozaba de un amplio carisma. La conjunción de estos elementos permitiría a los panistas generar los acuerdos necesarios para mantener la cohesión de la élite de gobierno e ir construyendo un clima de confianza ante la ciudadanía, a pesar de las condiciones adversas del entorno. La segunda y tercera etapa plantearon una tendencia a la división, donde a pesar de mantener su objetivo común, éste solamente pudo cohesionarlos en momentos electorales, ya que la lucha por los espacios de poder y las candidaturas caracterizó la vida del panismo local. Esta situación mostró el proceso de desgaste del partido en el ejercicio de gobierno, así como su incapacidad para procesar el conflicto como una dinámica natural y darle un cauce útil a sus propios fines. Para mayores detalles sobre los conflictos internos y la experiencia más larga del PAN en el gobierno estatal, véanse el libro de la autora, *De la oposición al poder...* (2000), así como el libro coordinado por la autora y José Negrete Mata, op. cit.

que la relación tradicional entre partido-gobierno no ha sido transformada radicalmente. Es decir, 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. Para un partido como Acción Nacional, que se precia de defender el principio federalista como modelo de relaciones sociales y políticas, es evidente que su talón de Aquiles en materia organizativa ha sido el hecho de que las necesidades locales de la institución queden subordinadas a las líneas de acción definidas desde el centro y que la vida interna del partido en los estados sea definida por las necesidades y tiempos de una instancia independiente, como es el gobierno.

Mientras tanto, la experiencia nacional muestra que quizá el aspecto más afortunado de la capacidad del PAN para incidir en las tareas del gobierno, ha sido que en mayor grado la elaboración de las políticas públicas ha estado permeada por los principios rectores de su doctrina, sobre todo en materia de política económica y social. Es decir, los grandes postulados de la doctrina panista, como son la búsqueda del bien común, la subsidiariedad y la solidaridad, de alguna u otra forma han marcado las directrices centrales de estas políticas.

Ahora bien, un claro ejemplo de la discordancia entre partido y gobierno es que un sector del panismo ha reclamado la revisión de la actuación de los funcionarios públicos y la sustitución de aquellos que no están identificados con Acción Nacional. Sin embargo, en este caso, quizá sólo si el PAN recurriera a aquellos militantes que en diversos estados han tenido la experiencia de gobernar podría disponer de los recursos humanos suficientes y capacitados para la tarea de gobierno. Era evidente que Acción Nacional no podría controlar que los nombramientos de los integrantes del gabinete obedecieran a una lógica vinculada a la trayecto-

ria dentro del partido; desde que se tuvo noticia del proceso a través del cual Vicente Fox escogería a su gabinete, fue evidente que prevalecía una lógica que representaba las alianzas externas y compromisos creados con una estructura diferente a la institución política que es Acción Nacional. El proceso de selección del gabinete foxista terminó por confrontar a la estructura centralista del partido, en tanto quienes fueron elegidos son importantes representantes de las élites panistas en las regiones, además de personajes externos al partido.

A pesar de esto, el triunfo de Vicente Fox no ha representado la subordinación de la estructura institucional del PAN a las necesidades de gobierno.⁵⁸ Los panistas tradicionales han logrado mantener las riendas del proceso interno que dio solución a la posibilidad de un nuevo conflicto. Existe, pues, una disociación entre el proyecto del partido y el del gobierno, que mantiene distante al partido de las decisiones del Ejecutivo y su gabinete, y que posterga la resolución de un asunto esencial e ineludible: la corresponsabilidad del partido en relación con el ejercicio de gobierno.

Finalmente, en torno a las posibilidades de que surja una disidencia fuerte habría que puntualizar que a nivel nacional no observamos una oposición real, ya que las voces de descontento que suelen aparecer de cuando en cuando dentro del PAN, en relación con las acciones tomadas por el gobierno foxista, parecen mostrar más un conflicto entre personalidades, que puede ser olvidado siempre que convenga a los intereses y deseos de poder de sus protagonistas.

58. Es cierto que durante la campaña de Vicente Fox, la estructura Amigos de Fox puso en jaque a la estructura institucional del PAN. Es decir, mostró claramente cómo un partido político que aún mantenía al reclutamiento personal como uno de sus mecanismos fundamentales para captar más adeptos, enfrentaba de pronto el reto de abrirse a la participación ciudadana, cuya simpatía se profesaba al candidato más que al partido. Los mecanismos formales de reclutamiento, así como las redes tradicionales de captación de líderes y simpatizantes que eventualmente llegaron a militar en el PAN, quedó rebasada momentáneamente por un fenómeno que los panistas no supieron cómo parar.

Avances y retos del Partido Acción Nacional

Por sus características fundacionales y de penetración, el PAN ha dejado en claro su capacidad para acoger a los actores locales y abanderar reclamos de grupos específicos en las distintas regiones. Sin embargo, su estructura altamente centralizada y la reivindicación de su funcionamiento como partido de notables aún son fuertes candados cuando se trata de avanzar en tareas sustantivas en el marco de la alternancia y la transición, tales como: la construcción de estrategias innovadoras de acercamiento a la ciudadanía, el establecimiento de nuevos mecanismos para dirimir los conflictos domésticos, la redefinición del papel de sus órganos internos en la toma de decisiones y la función del partido como corresponsable del gobierno.

Si bien el PAN abrió algunos de sus procesos internos a una mayor participación de los militantes, también es cierto que falta mucho por hacer en términos de apertura a la participación ciudadana. En este sentido, Acción Nacional todavía no encuentra una fórmula que le permita mantener las riendas de dicha vinculación, pero con una estrategia que al mismo tiempo convoque al ciudadano interesado en política a integrarse a la vida partidaria.

Con las modificaciones a sus estatutos vemos que el objetivo de preservar el espíritu del partido como una “escuela de civismo” fue alcanzado, a pesar de que dicho objetivo no corresponda totalmente con sus nuevas tareas y con su meta de recuperar en el terreno electoral los espacios de poder perdidos como resultado de una errática operación del partido, así como de los resultados hasta ahora conseguidos por el gobierno federal.

Si el PAN no considera seriamente la necesidad de rediseñar su estructura institucional, y repiensa su situación como un partido que puede estar en el gobierno y también dejar de ejercerlo, perderá una oportunidad importante

para avanzar en su propia transformación democrática y aumentar sus contribuciones respecto a la transición política. De hecho, más pronto de lo que pudieran pensar, ellos mismos estarán reproduciendo los esquemas priistas que antes criticaron, tales como el clientelismo político, el control pernicioso de su partido y el uso inapropiado del gobierno, como inclusive se ha dado en algunas experiencias locales. Ante el peligro de un proceso más fuerte de crisis, Acción Nacional no sólo requiere de códigos de ética y buenas intenciones, es indispensable y urgente la redefinición de su relación como partido en el ejercicio de gobierno, con un Ejecutivo que requiere de apoyos y de acuerdos institucionales para echar a andar sus proyectos.

En este sentido, la política definida por la actual dirigencia al interior del PAN también ha resultado contradictoria, en tanto que, por un lado llama a la construcción de una “vida armónica” entre todos los militantes, mientras que por otro destituye comités y designa nuevos.

Así pues, al proceso de institucionalización inconclusa del que habla Francisco Reveles, desde el punto de vista organizativo, habría que agregar como otra de las asignaturas pendientes, la tarea de construir un modelo alternativo entre partido y gobierno.

De manera contradictoria, la dirigencia actual del PAN sigue pensando en una institución cuyo eje central es el fortalecimiento dentro del sistema de partidos, pero el cual se encuentra lejos de resolver sus problemas en torno a su responsabilidad en el ejercicio de gobierno, el cual debería ser visto como una importante carta de presentación para avanzar electoral y políticamente.

Las respuestas a las preguntas: cómo, en qué medida y bajo qué condiciones el PAN será sustento del gobierno emanado de sus filas, no son fáciles, si además se considera la expectativa ciudadana de una nueva relación en el marco de la transición democrática. Por lo pronto, de poca ayuda

es que los nuevos estatutos definan precisamente como una de las tareas prioritarias del CEN la definición de las relaciones con el gobierno y con la sociedad, si, como hasta ahora se ha observado, sus planteamientos en este sentido resultan ambiguos y poco alentadores en relación con una tarea sustancial.

Hasta ahora, ni en el discurso ni en la práctica ha quedado claro el papel del partido respecto al ejercicio de gobierno, por lo que lo más probable es que con las elecciones intermedias en puerta el panismo termine por sucumbir nuevamente a la lógica inediatista de los procesos electorales, antes que avanzar en la redefinición de sus funciones.

La actual dirigencia del PAN seguirá teniendo el reto de avanzar en su tarea como partido en el poder, buscando establecer un vínculo mayor del proyecto que detenta Acción Nacional con los programas de gobierno y en el contexto de la planeación nacional. Ello requiere de la negociación de un acuerdo político transparente, que incluya la comunicación permanente y fluida, con amplios niveles de coordinación, y a partir de la cual Acción Nacional busque posicionarse como un interlocutor clave entre su fracción parlamentaria en el Congreso y el gobierno foxista. 📧

Bibliografía

- Álvarez de Vicencio, María Elena, *Alternativa democrática*, México, EPESSA, cuarta edición, 1996.
- Arriola, Carlos, *Ensayos sobre el PAN*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1994.
- Aziz Nassif, Alberto, *Territorios de alternancia. El primer gobierno de oposición en Chihuahua*, México, CIESAS-Triana Editores, 1996.
- Bravo Mena, Luis Felipe, "PAN: logros y horizontes", en *El Cotidiano*, México, UAM, núm. 115, septiembre-octubre, 2002.
- Campos, Roy, "2001, el saldo electoral", en *Este País*, México, febrero de 2001.

- Carrillo, Mario Alejandro, “El PAN a través de su desgastamiento interno”, en *El Cotidiano*, México, UAM, núm. 39, enero-febrero de 1991.
- Córdova, Arnaldo, “El PAN, partido gobernante”, en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS-UNAM núm. 3, 1992.
- Cortés Guardado, Marco Antonio, “Agenda pública, legitimidad y cambio político en Jalisco”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.
- Díaz Aldret, Ana, “Alternancia política en Querétaro, ¿un avance del PAN?”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.
- Espinoza Valle, Víctor Alejandro, “El segundo gobierno de oposición en Baja California (1995-1998)”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.
- Fox, Vicente, *A Los Pinos*. Recuento autobiográfico y político, México, Editorial Océano, 1999.
- Hernández Vicencio, Tania, *De la oposición al poder. El PAN en Baja California, 1986-2000*, México, El Colegio de la Frontera Norte, 2000.
- , “Gobiernos de alternancia en los estados: algunas similitudes y diferencias”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, México, 2000.
- , “Diez años de cambio institucional: la experiencia del PAN en Baja California”, en Hernández Vicencio, Tania y José Negrete Mata (coords.), *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*, México, Plaza y Valdés-El Colegio de la Frontera Norte, 2001.

- y José Negrete Mata (coords.), *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*, México, Plaza y Valdés-El Colegio de la Frontera Norte, 2001.
- Loeza, Soledad, “El Partido Acción Nacional: de la oposición leal a la impaciencia electoral”, en Loeza, Soledad y Rafael Segovia (comps.), *La política mexicana en la crisis*, México, El Colegio de México, 1987.
- , *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Martínez Herrera, Leopoldo y Fernando González Reynoso, “Las relaciones partido-gobierno en un gobierno de oposición”, en Hernández Vicencio, Tania y José Negrete Mata (coords.), *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*, México, Plaza y Valdés-El Colegio de la Frontera Norte, 2001.
- Mizrahi, Yemile, “La alternancia política en Chihuahua: el regreso del PRI”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.
- Reveles Vázquez, Francisco, “El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, División de Estudios de Posgrado-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, año XXXIX, núm. 156, nueva época, abril-junio de 1994.
- , “La selección de candidatos presidenciales en el PAN: entre la ausencia y la confrontación”, en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS-UNAM año LVIII, núm. 1, enero-marzo de 1996.
- Reynoso, Víctor Manuel, “El pensamiento católico en los partidos políticos del México contemporáneo”, en Blancarte, Roberto J., *El pensamiento social de los católicos mexicanos*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

Rionda, Luis Miguel, “Política, alternancia y gestión administrativa en Guanajuato (1920-1998)”, en Espinoza Valle, Víctor Alejandro (coord.), *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés, 2000.

Ruiz Vargas, Benedicto, “La relación gobierno-sociedad en Baja California”, en Hernández Vicencio, Tania y José Negrete Mata (coords.), *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*, México, Plaza y Valdés-El Colegio de la Frontera Norte, 2001.

Hemerografía

La Jornada.

Reforma.

Milenio Diario.

El Universal.

La Crónica.

El Economista.

Diario Oficial del Instituto Federal Electoral.

Voz y Voto, México, núm. 107, 15 de enero de 2002.

Entrevistas

Ernesto Ruffo Appel, ex gobernador de Baja California, Ensenada, B. C., 16 de noviembre de 1996.