



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Maestría en Análisis Político.

Entre la institucionalización y el poder; el PAN en Querétaro:  
1940-2000

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Análisis Político

Presenta:

Cuahutémoc Félix López

Centro Universitario, Noviembre de 2003



## SUMMARY

The present research is focused, mainly, on reconstructing the National Action Party's (NAP – PAN) election and political history in Querétaro, with the final objective of finding explanations that allow the understanding of the reasons that the NAP won the governor's election in Querétaro in 1997. In the analysis for this research, the author emphasizes two aspects of analysis to explain the main question: First, there is the aspect related to the Party itself; the author refers to the hard work of reconstructing the Party's political and organizational life in the State of Querétaro, to look inside the party for an explanation that allows the understanding of the results of the elections. On the other hand, the political, social and economical life of the State was reconstructed, as the means in which the Party had performed since it was founded, which was the temporal space of the research project. Considering the former aspect, the paper is divided into four chapters: the first one is a review of all the research papers that have considered the Party study, either in local or national research. From this part the author of the present work extracts the proposal for the method of analysis. In a second chapter, the Party's reconstruction starts from the so-called original model, coming through the reconstruction of its first election participations, its internal organization its financial sources and the Party's institutionalization levels shown by the Party itself. Along with the Party's internal life, the external environment in which the party moves is also reconstructed. The analysis takes place from 1940 to 1988. In a third chapter, the same elements that affect the internal organization of the Party are analyzed considering only temporal, which means that the analysis started in 1990 and finished in 2000. In chapters two and three as well as concerning to the external environment that surrounds the Party, the analysis reconstructs the economical, social and political structures of the state, focus ing our attention on the three industrial periods of time in the State, flow of imigrants that shocked Queretaro's social shaping that affected the Party, the changes in the election ruling that little by little were making up more equal election processes, and, finally, the processes internal conflict of in the Institutional Revolution Party that finished in 1997, year in which this Party lost the election for Governor. In a fourth and final chapter, general conclusions of the present work are drawn.

**(Key words:** original model, institutionalization, organization evolution, environment, Political Party)

**A mis padres y hermanos con respeto y cariño por  
todo el apoyo brindado en los años difíciles.**

## **Agradecimientos.**

**A mi asesora, Doctora Martha Gloria Morales Garza.**

Por su dedicación y paciencia para que este trabajo se terminara. Para ella mi gratitud infinita.

**A los pacientes lectores de esta tesis: Augusto Peón Solís,  
Ana Díaz Aldrett, Ovidio González Gómez,  
Denisse Contreras Ortiz.**

Muchas gracias por su eterna paciencia.

**Doctora Angeles Guzmán Molina.**

Por sus atinados comentarios y discusiones teóricas que permitieron que esta tesis se enriqueciera, muchas gracias por el apoyo brindado.

**A todos mis maestros de la maestría.**

**A mi hermano Xico**

Por su desinteresado apoyo para esta aventura a emprender.

**A Rolando Luque Rojas y familia**

Que sin su apoyo inicial esta empresa no hubiera sido posible.

**A Sonia y Julieta**

Que siempre supieron esperar cuando el momento no era oportuno.

**Al CONACYT por lo apoyos brindados.**

## INDICE

	Página
Resumen -----	i
Summary -----	ii
Dedicatorias -----	iii
Agradecimientos -----	iv
Indice -----	v
Indice de cuadros -----	IX

### **CAPITULO I: LAS EXPLICACIONES SOBRE EL ASCENSO PANISTA**

I.1. Introducción -----	1
I.2. Las explicaciones sobre el ascenso panista -----	7
I.3. Explicación inherente a la organización del partido -----	8
I.4. Explicaciones relacionadas con el entorno económico, político y social del partido -----	12
I.5. Análisis integral -----	26
I.6. Coalición dominante -----	46
I.7. Modelo originario -----	49
I.8. La institucionalización -----	50
I.9. La institucionalización fuerte y la institucionalización débil: Dos tipos ideales -----	53
I.9.1. Primer tipo ideal: la institucionalización fuerte -----	53
I.9.2. Segundo tipo ideal: la institucionalización débil -----	54
I.10. Propuesta de análisis teórica-metodológica para el caso del Partido Acción Nacional en Querétaro -----	56

### **CAPITULO II. DEL MODELO ORIGINARIO AL CAMBIO DE COALICION DOMINANTE.**

II.1. Introducción -----	61
--------------------------	----

II.2. Querétaro del predominio agrícola al urbano industrial: 1940-1988 -----	63
II.3. Cambios en el perfil poblacional -----	73
II.4. Las reformas electorales en Querétaro y su impacto en el PAN -----	77
II.5. Del modelo originario al agotamiento de la coalición dominante: El modelo originario, el PAN a nivel nacional -----	81
II.6. Fundación del PAN en Querétaro: el modelo originario -----	88
II.7. Las primeras participaciones electorales de Acción Nacional: 1943 – 1960 -----	92
II.8. El resurgimiento del PAN: las elecciones de 1982 -----	97
II.9. El PAN y su primera lucha por la gubernatura: las elecciones de 1985 -----	101
II.10. Clouthier y su campaña en Querétaro: las elecciones de 1988 -----	107
II.11. Acción Nacional como un espacio cerrado de participación política: la primera coalición: 1940 – 1989 -----	116

**CAPITULO III: DEL CAMBIO DE COALICION DOMINANTE AL TRIUNFO ELECTORAL: 1990-2000.**

III.1. Introducción -----	126
III.2. La modernización de Acción Nacional -----	127
III.3. La modernización del PAN en Querétaro: El crecimiento económico y el impacto de las crisis económicas en el estado -----	131
III.4. Los cambios sociales y políticos en Querétaro a partir de la década de los noventa -----	134
III.5. Las reformas electorales en los noventa y su impacto en el PAN -----	135
III.6. El Partido Revolucionario Institucional: sus crisis internas -----	139
III.7. Las campañas electorales de los hermanos Ortiz Arana -----	157
III.8. El primer triunfo panista: el PAN en las elecciones de 1991 -----	160
III.9. Las elecciones presidenciales en Querétaro: el PAN en las elecciones de 1994 -----	177

III.10. La gubernatura en manos de la oposición: el PAN en las elecciones de 1997 -----	186
III.11. A tres años de gobierno estatal. El PAN en las elecciones del 2000: un partido medianamente institucionalizado -----	201
III.12. La nueva coalición dominante y los grupos internos: 1990-2000 -----	206
<b>IV. CONCLUSIONES -----</b>	<b>217</b>
<b>V. BIBLIOGRAFIA -----</b>	<b>229</b>



## INDICE DE CUADROS.

Cuadro II.1: Presidentes del Comité Directivo Estatal del PAN. 1940-1980 -----	96
Cuadro II.2: Candidatos municipales del PAN en 1982 -----	99
Cuadro II.3: Resultados municipales PAN-PRI en 1982 -----	100
Cuadro II.4: Candidatos municipales del PAN en 1985 -----	102
Cuadro II.5: Resultados municipales PAN-PRI en 1985 -----	106
Cuadro II.6: Candidatos municipales del PAN en 1988 -----	112
Cuadro II.7. Resultados municipales del PAN en 1988 -----	114
Cuadro III.1: Conflictos municipales priístas -----	149
Cuadro III.2: Candidatos municipales del PAN en 1991 -----	164
Cuadro III.3: Porcentajes de votación PAN-PRI en elecciones en Querétaro -----	165
Cuadro III.4: Resultados municipales PAN-PRI en 1991 -----	166
Cuadro III.5: Candidatos a gobernador y resultados electorales en 1991 -----	173
Cuadro III.6: Elecciones municipales San Juan del Río: 1988-1991 -----	176
Cuadro III.7: Candidatos municipales del PAN en 1994 -----	178
Cuadro III.8: Resultados municipales PAN-PRI en 1994 -----	185
Cuadro III.9: Candidatos municipales del PAN en 1997-----	188
Cuadro III.10: Votos obtenidos por el PFCRN-PC -----	196
Cuadro III.11: Resultados municipales PAN-PRI en 1997 -----	199
Cuadro III.12: Elecciones para gobernador en Querétaro: 1985-1997 -----	200
Cuadro III.13: Candidatos municipales del PAN en 2000 -----	202
Cuadro III.14: Resultados municipales PAN-PRI en 2000 -----	203

*Como es obvio, los cambios más profundos no siempre tienen lugar de un día para otro y a consecuencia de un único acto.*

*Leonardo Morlino.*

## Introducción.

Cuando nos propusimos investigar al Partido Acción Nacional en Querétaro éste ya estaba gobernando la entidad. Lo sorprendente del fenómeno panista es que no existían investigaciones que reconstruyeran el papel político que ha jugado el partido a lo largo de su existencia en Querétaro a pesar de que su "nacimiento" data desde 1940.

El tipo de investigaciones locales que encontramos analizaban al partido ya sea en algún municipio o girando en torno a cuestiones externas a la organización, como podrían ser las reformas electorales o bien los procesos de industrialización y sus consecuencias más visibles: la inmigración y la urbanización.

Otras investigaciones abordaban solamente alguna época específica de la organización sin aportar más allá del dato histórico. En este sentido una investigación que reconstruyera la vida organizativa del partido y su papel en el cambio político queretano se hacía impostergable.

La primera dificultad a que nos enfrentamos cuando iniciamos la investigación, fue la ausencia muy marcada de fuentes de información. Cuando nos acercamos al partido, éste nos negó el acceso a sus archivos aduciendo dos razones: la primera es que era imposible abrirlo a personas externas a la organización y , la segunda, es que no contaban con ellos. La primera razón parecía ser una disculpa de la segunda.

Debido a esta limitante de conseguir datos oficiales del propio partido nos vimos en la necesidad de hacer acopio de la información necesaria acudiendo a diversas fuentes como entrevistas, documentos personales que nos proporcionaron algunos panistas, una extensa revisión hemerográfica y a la poca bibliografía especializada sobre el PAN en Querétaro.

Con todas estas dificultades empezamos la reconstrucción histórica y organizativa del Partido Acción Nacional intentando conocer sus particularidades, su desarrollo y su articulación en el sistema de partidos queretano para entender el porqué se convierte en el actor político importante en el estado a partir de la década de los noventa.

Como se puede apreciar históricamente la mayor parte de los triunfos electorales del PAN se han presentado en aquellas entidades que manifiestan características similares entre sí, como lo es la creciente urbanización ya sea por procesos de industrialización recientes o históricos. En esta categoría se incluyen los estados de Querétaro, Jalisco, Aguascalientes, Nuevo León y Baja California, sólo quedaría fuera de este grupo el estado de Guanajuato y Chihuahua. Las causas que se aducen para explicar tal fenómeno son tan variadas como los autores que se han abocado a realizar investigaciones sobre el partido.

Las elecciones que se llevaron a cabo en el país en 1997 abrieron perspectivas interesantes para el PAN; Acción Nacional daba prioridad a aquellos estados en que mayores posibilidades de triunfar avizoraba. Su apuesta mayor (que finalmente resultaría errada), se centró en Sonora; con la coyuntura de un gobernador polémico pretendieron capitalizar esa situación de impopularidad del gobernador para lograr su implantación definitiva en el norte del país, donde ya se tenían las gubernaturas de Baja California y Chihuahua; en este marco la opción sonoreense resultaba lógica.

En ese contexto priorizar la atención a una entidad federativa del centro del país, de las más pequeñas, con un gobernador que mantenía niveles altos de simpatías, además de suponerse la presencia de un partido en el gobierno bien cimentado y con la postulación de un candidato considerado de "lujo", contra el candidato de Acción Nacional, un ex presidente de la COPARMEX quien ni siquiera estaba considerado como afiliado al partido, la apuesta por Querétaro

resultaba no muy atractiva. En este sentido, el triunfo de Ignacio Loyola Vera, el candidato panista, resultó una gran sorpresa incluso para ellos mismos.

El triunfo panista en el estado de Querétaro en 1997 reviste características muy interesantes que le confieren a dicho proceso un interés especial por saber qué fue exactamente lo que sucedió en la entidad para que se diera dicho resultado. Es importante conocer el aporte de la organización en su propio crecimiento y analizar las características más interesantes de su proceso evolutivo. Igualmente interesante es conocer como el triunfo electoral impactó en la organización internamente para concluir o no su proceso de institucionalización organizativa.

En Querétaro se puede hablar de una presencia panista significativa desde 1991 pero focalizada en los municipios más urbanizados de Querétaro. Los antecedentes del partido no suponían un triunfo en la gubernatura en 1997. El “sorpresivo” triunfo de Acción Nacional abrió muchas interrogantes en torno a saber cuáles fueron las causas que se conjugaron para dicho resultado y cual la transformación del partido para ser beneficiario del voto opositor a diferencia de otros partidos de oposición que no logran superar su presencia política que se sigue ubicando como simbólica.

En esta investigación se postulan respuestas a tales interrogantes para identificar las razones que le permitieron al PAN erigirse como la primera fuerza política en el estado en 1997. Para tal efecto, en el primer capítulo de la tesis se presenta un análisis de las diferentes perspectivas teórico - metodológicas que han sido utilizadas para entender y explicar el ascenso del PAN en los últimos años.

Tres ejes son perceptibles en estos trabajos: por un lado aquellas investigaciones que han enfatizado el papel del partido, su organización, tipo de liderazgo y estrategia de crecimiento, como elementos centrales en la explicación

del crecimiento de Acción Nacional. Por otro, estarían aquellas investigaciones que resaltan el papel de las condiciones externas al partido, tales como la deslegitimidad y/o división al interior del PRI, la crisis económica, la emergencia y politización de la sociedad civil, o factores estructurales como lo son la urbanización, la industrialización y la migración. Finalmente estarían los trabajos que se abocan a estudiarlo partiendo del análisis de las condicionantes internas y externas.

El primer tipo de investigaciones, preocupadas por encontrar en la propia organización la explicación de sus triunfos, recurre generalmente a estudios de carácter histórico para dar cuenta de los niveles de institucionalización del partido. En cambio, las otras se preocupan con mayor intensidad en dar cuenta de los elementos coyunturales o estructurales de la entidad con el mismo objetivo. Por último, las del tercer tipo, se preocupan por hacer un recorrido más completo dentro y fuera del partido para encontrar las explicaciones pertinentes. En este capítulo también se presenta la propuesta metodológica que es guía de la presente tesis.

En el segundo capítulo de este trabajo se aborda la génesis del partido, pasando por las condiciones económicas, el cambio general en la sociedad, las reformas electorales y la participación electoral hasta llegar a 1988. La propuesta metodológica asumida en esta tesis, permite rastrear de mejor manera el incubamiento de los posibles factores estructurales que finalmente desembocarían en la década de los noventa con el triunfo de Acción Nacional. Asimismo permite reconstruir la historia del partido para dar cuenta de la manera en que se conforma en estos años, cuales son sus características organizativas más importantes y conocer porqué se comporta como un partido cerrado y de representación simbólica.

En el tercer capítulo, se exponen los mismos elementos enumerados para el segundo, pero para el periodo comprendido entre 1990-2000. Además se

analizarán las crisis internas que sufre el Partido Revolucionario Institucional a partir de 1988 y que se agudizan en la década de los noventa. Una crisis interna que se considera factor de peso para que el PAN logre acceder a la gubernatura del estado.

En lo tocante a la organización se expone la manera en que el PAN se ve "colonizado" por el sector de pequeños y medianos empresarios quienes sustituyen rápidamente a los antiguos dirigentes del partido, creando con esta situación, una serie de conflictos entre dos visiones distintas de ver la política. Esta sustitución de los antiguos líderes del partido permitió a la organización modernizarse en sus métodos políticos a tal grado que ganan la gubernatura en 1997 y cuatro de los principales municipios del estado. Esta tesis reconstruye el proceso anteriormente descrito, además analiza el impacto del triunfo electoral en la organización interna del PAN.

Por las consideraciones anteriores, las preguntas centrales que rigen la presente tesis son: ¿Por qué logra el PAN acceder a la gubernatura de Querétaro en 1997? ¿Experimenta el partido un proceso de institucionalización organizativa que le permite ganar la gubernatura? ¿Cómo impacta la cuestión del ambiente externo en la organización? ¿Cómo influye el triunfo electoral en la configuración organizativa?. Esta investigación plantea resoluciones a estas interrogantes.

Las conclusiones dan cuenta de los hallazgos, así como también de algunas cuestiones no resueltas. La especificidad del ascenso panista no es tan claro como en otras entidades donde la tradición religiosa juega un papel fundamental, como sería el caso de Guanajuato; al igual que en aquellas entidades en donde el papel de los empresarios locales es definitivo en el ascenso del PAN como Chihuahua, Nuevo León o Sinaloa. Querétaro nuevamente aparece como una entidad frontera: geográfica, cultural y políticamente.

**CAPÍTULO I.**  
**LAS EXPLICACIONES SOBRE EL ASCENSO PANISTA**



## **I.1. LAS EXPLICACIONES SOBRE EL ASCENSO PANISTA**

A pesar de que en la historia política electoral de Acción Nacional se reconocen triunfos desde la década de los cuarenta, en realidad sus triunfos electorales en el ámbito municipal se tornan más frecuentes hasta finales de la década de los setenta, cuando triunfa en algunos municipios de Nuevo León; posteriormente, su mayor auge electoral se encuentra en la década de los ochenta; al momento de escribir esta tesis gobierna en seis estados de la República, en más de doscientos municipios, representa el grupo más importante del Congreso de la Unión y tiene en su poder la Presidencia de la República.

A pesar de la gran relevancia política que adquiere el ascenso del PAN a las esferas de poder en los ámbitos estatal y municipal en casi todas las regiones de la geografía nacional, los trabajos de investigación sobre este partido se abocan fundamentalmente al ámbito nacional. Son contadas las investigaciones que abundan sobre las características de Acción Nacional y de sus triunfos electorales en los estados de la República y más aún en los municipios.

Para fines del presente estudio se ha decidido clasificar los trabajos sobre Acción Nacional en tres grandes grupos. Dentro del primero se considera a los trabajos que se centran en la dinámica interna panista para la explicación de su crecimiento como partido político, dentro de este grupo clasificamos las investigaciones de Francisco Reveles (1996) y Juan José Rodríguez Pratts (1997).

Dentro de los segundos se nombran los de Abraham Nuncio (1986), María Concha Gutiérrez Madrigal (1991), Leticia Barraza e Ilan Bizberg (1992), Jorge Alonso (1993); Alonso Lujambio (1995), Martagloria Morales Garza (1998) y Ana Díaz Aldret (1997), quienes enfatizan el análisis de los factores externos al partido para encontrar una posible explicación a las transformaciones que experimenta Acción Nacional y encontrar respuestas al porqué de su crecimiento político electoral.

En el tercer grupo están Carlos Arriola (1994), Soledad Loaeza (1999) y Andrés Valdez Zepeda (1999); autores que se preocupan por realizar un análisis del crecimiento político electoral de Acción Nacional en una forma integral, es decir, toman en cuenta factores internos y externos para la explicación del crecimiento y transformación del partido. El trabajo de Soledad Loaeza (1999) es a nuestro juicio el análisis más completo y el que ofrece una explicación más profunda del fenómeno panista a nivel nacional.

A continuación se presenta una revisión de los principales trabajos de cada uno de estos grupos a partir de los cuales se construye la propuesta metodológica que será la guía de esta investigación.

## **I.2. Explicación inherente a la organización del partido.**

Los trabajos que están integrados en este apartado tienen como característica principal que analizan y explican el crecimiento panista a partir de diversos factores internos inherentes al partido. Sus análisis están centrados en la vida del PAN, buscan explicar el éxito político electoral de Acción Nacional a partir de sus condicionantes organizativas sin profundizar demasiado en analizar el entorno del partido.

El trabajo de Francisco Reveles (1996)<sup>1</sup> reviste características importantes porque analiza al Partido Acción Nacional en su conformación interna, aunque aborda cuestiones relativas a factores externos al partido y que contribuyen a su crecimiento electoral, el énfasis lo pone en los factores internos como explicación de ese crecimiento.

Dentro del análisis que realiza el autor estudia concretamente los signos de la institucionalización del PAN, su estructura y conformación interna, es decir, las

---

<sup>1</sup> Francisco Reveles (1996) en su tesis doctoral utiliza el planteamiento teórico propuesto por Panebianco (1990) para analizar el desarrollo de Acción Nacional, a pesar de la importancia de su trabajo no aborda las particularidades del PAN en las distintas regiones del país.

fracciones, la coalición dominante, los mecanismos de adhesión al partido, la profesionalización de la burocracia, las fuentes de financiamiento y el perfil del partido profesional electoral.

En opinión de Reveles el PAN comienza a mostrar signos de consolidación organizativa a partir de la década de los ochenta. Cuando los integrantes del PAN empiezan a darle una mayor importancia al aspecto organizativo del partido y, como consecuencia inmediata, el auge político electoral de Acción Nacional se hizo patente al elevarse los índices de votación para éste.

Un elemento decisivo en el fortalecimiento político electoral del PAN, según este autor, fue el acceso a un mayor número de recursos financieros para su trabajo partidista:

“La multiplicación de las fuentes de financiamiento y, más bien la aceptación del subsidio legal, precisamente en una época de crecimiento electoral estimularon 4 rasgos hoy característicos del partido: 1) La profesionalización de su burocracia ejecutiva, principalmente, y de sus militantes, quienes en buena medida siguen realizando su labor de proselitismo y organización sin contar con una compensación económica pero con mayor capacitación; 2) La realización de campañas electorales técnicamente eficaces, con aprovechamiento al máximo de los relativamente abundantes recursos; 3) La paulatina moderación de los empresarios panistas de reciente ingreso, quienes vieron disminuidas sus influencias en función de su peso económico en la actuación panistas; 4) La conservación de la autonomía de la dirigencia frente al gobierno y a los empresarios”. (Reveles, 1996: 53).

También el cambio en las estrategias político electorales del PAN fue otro factor decisivo para su fortalecimiento. Se privilegió la selección de candidatos basada en el criterio de arraigo en la región, distrito, municipio o entidad; además de privilegiar el peso de la personalidad del candidato cuyo rasgo común es empresarial; recursos elevados para campañas políticas encaminados a fortalecer la imagen del candidato y el partido; un discurso antigubernamental cargado de críticas al gobierno por su política económica, su centralismo, su autoritarismo y por el estatismo que influía en el apoyo al Partido Revolucionario Institucional.

Según este autor, a partir de 1980 comienza la transformación del partido:

“...tanto el entorno electoral como el surgimiento de nuevas fracciones que trataban de conquistar la hegemonía en su interior, aceleraron el proceso de transformación de un partido de oposición testimonial (minoritario, de discurso contestatario, carente de recursos, poco competitivo y orientado al adoctrinamiento ciudadano) a un partido profesional: competitivo, gobernante en el plano municipal o estatal, de discurso contestatario pero también propositivo, con amplios recursos y perfilado hacia la lucha electoral para la toma del poder”. (Ibid:125).

Reveles sostiene que el partido a nivel nacional y a partir de 1980 vive una institucionalización fuerte, concretizada en la profesionalización de su burocracia, la multiplicidad de fuentes de financiamiento, un orden interno legal y legítimo para sus miembros, el crecimiento de su militancia, la presencia de fracciones políticas que, no obstante sus diferencias, logran constituir una coalición dominante cohesionada y estable, lo que le ha permitido afrontar los retos que le presenta la competencia electoral.

Otro trabajo similar, aunque enfatiza el análisis ideológico del PAN, es el de Juan José Rodríguez Pratts (1997). El texto consta de tres capítulos en donde se desarrollan las ideas centrales y los valores que defiende y enarbola Acción Nacional. Argumenta que la ideología es un elemento que distingue a este partido de otras opciones partidistas en México, al demostrar una consistencia permanente con lo que este partido postula doctrinalmente y su actuación en la práctica de dichas ideas.

El PAN, según el autor, es el único partido de oposición que representa una verdadera opción de cambio para el ciudadano mexicano, es el único grupo político que cuenta con propuestas globales de gobierno las cuales ha mantenido en forma permanente y con una amplia congruencia desde sus inicios como alternativa política.

El PAN tiene dos vertientes ideológicas muy importantes que configuran su repertorio ideológico: el liberalismo y la doctrina social de la iglesia, mismas que le permiten un equilibrio entre la libertad y la justicia, que en la filosofía panista se conjugan mediante el concepto de bien común.

A pesar de que el autor no explica de manera clara el éxito político electoral del PAN, ni atribuye en ninguna parte de su texto a la congruencia ideológica del partido como causa del ascenso electoral, del contenido del texto se puede inferir que ésa es la intención final del autor.

El valor que tiene el texto de Juan José Rodríguez Pratts es el de ser uno de los pocos que se abocan a estudiar los aspectos ideológicos de Acción Nacional; lo criticable es que está elaborado por un activo militante, confiriéndole un sesgo de parcialidad, cuestión que implica no poder ser un análisis crítico del partido.

La importancia de estos dos trabajos es que analizan cuestiones internas de la organización lo que permite entender la evolución y la conformación del partido a lo largo de su desarrollo, así como el papel que le ha tocado jugar en la vida política nacional.

Las limitantes de estas investigaciones para nuestro caso de estudio es que son análisis del partido a nivel nacional y que la aportación metodológica se ve limitada por la falta de especificaciones a nivel regional. Además de que en sus análisis no enfatizan el papel del contexto y su posible influencia en la organización que es lo que interesa para nuestra investigación.

### **I.3. Explicaciones relacionadas con el entorno económico, político y social del partido.**

Los trabajos integrados en esta parte, analizan el crecimiento panista explicándose a partir de factores externos al partido. Se enfatiza en cómo algunas condiciones externas han repercutido positivamente en el crecimiento de Acción Nacional. La vida interna del partido, cuando es abordada, lo es de una manera descriptiva sin entrar en mayores explicaciones del fenómeno.

Jorge Alonso (1993) reconstruye la historia electoral de los partidos en Jalisco desde 1940 hasta 1992. El trabajo de Jorge Alonso permite percibir que la lucha electoral de los partidos en Jalisco es una historia de fraudes e imposiciones por parte del PRI en contra de los partidos de oposición. No es propiamente un análisis de Acción Nacional, pero de este trabajo se extraen elementos que permiten entender por qué Acción Nacional se consolida electoralmente en el estado hasta llegar a conquistar la gubernatura.

El trabajo de Alonso está enfocado a reconstruir la historia electoral de Jalisco, poniendo énfasis en las diversas formas fraudulentas implementadas para ganar elecciones por parte del Gobierno y del PRI, para beneficio de éste último y en detrimento de los partidos de oposición. También destaca la permanente presencia de Acción Nacional en la arena político electoral del estado de Jalisco denunciando los fraudes de que era objeto logrando consolidar una presencia permanente en el electorado, aunque dicha presencia no se reflejaba en un crecimiento de la votación sino hasta años más recientes.

Dentro de los factores considerados externos al PAN y que ayudan al fortalecimiento político electoral de este partido en Jalisco, el autor destaca la crisis y el desgaste que sufre el PRI en el estado como consecuencias de conflictos entre los miembros locales y la dirigencia nacional. Estos conflictos fueron originados por imposiciones de candidatos del centro al estado y con el

consecuente rechazo de los militantes locales. Esta situación fue desgastando al PRI hasta que empezó a perder espacios de poder en el estado.

Otro de los factores que incidieron para que el PRI perdiera la hegemonía electoral, fue la creciente percepción por parte de la ciudadanía de que el gobierno era ineficaz para solucionar las demandas sociales; existía la impresión de una creciente inseguridad pública por parte de la ciudadanía y la notoria incapacidad e ineptitud del gobierno para hacer frente a las demandas de seguridad. Aunado a esto, el gobierno de Guillermo Cosío Vidaurri tenía graves acusaciones de nepotismo y corrupción lo cual provocaba airadas reacciones en su contra.

En opinión del autor, el estallido del colector en el sector Reforma el 22 de abril de 1992 es un factor más que pesó dramáticamente para el desprestigio del gobierno priísta, a partir de tal evento la ciudadanía pide la renuncia del gobernador por considerarlo culpable del desastre. Las autoridades federales muestran una pésima sensibilidad política ante las demandas de los ciudadanos, de los partidos políticos y de diversas agrupaciones civiles que solicitaban el cese del gobernador por incompetente. A este respecto Jorge Alonso afirma:

“La forma en que el gobierno federal encaró el estallido de la clase política priísta de Jalisco fue con centralismo y antidemocracia. El desprestigio de Cosío [Vidaurri] amenazaba con tocar al presidente. Esto fue evaluado para la remoción del Gobernador. Se evitó el que tanto en el recambio de gobernador como del ayuntamiento tapatío se recurriera a las elecciones como era lo indicado y correspondía a la demanda de los partidos de oposición [...] Pero los partidos de oposición y la ciudadanía estuvieron ausentes de estas decisiones”. (Alonso,1993:142).

Los problemas de la clase política y de la ciudadanía en todas las regiones de Jalisco en contra del nuevo gobierno no cesaban, lo que fue factor crucial para el debilitamiento del nuevo Gobernador que había sido impuesto. La oposición empezó a crecer por efecto del debilitamiento y desgaste del gobierno y del PRI.

Los partidos de oposición empezaron a organizar protestas en los lugares en que ellos aseguraban habían existido problemas de fraude en las elecciones de 1992, logrando crear un ambiente de hartazgo en contra del PRI y, por supuesto, del gobierno. La conjunción de los elementos anteriores, lleva a Alonso a afirmar que:

“Un primer acercamiento ofrece una visión de un fenómeno opositor fincado coyunturalmente en cada uno de los lugares, pero afianzado por fenómenos de difusión e interconectan posibilidades de alternancia y de protesta en contra de lo que amplios grupos aprecian como imposiciones”. (Ibid:150).

De todo lo anterior, se puede concluir que para este autor el crecimiento panista en Jalisco se debió a factores externos al partido, como lo fueron la crisis interna del PRI a causa del conflicto entre las dirigencias locales y las nacionales del partido, el desgaste de los gobiernos priístas acusados de nepotismo y corrupción, la percepción de la ciudadanía de un incremento en los índices de inseguridad y factores coyunturales como la explosión del colector del sector Reforma. Todos estos factores contribuyeron a que la votación para los partidos de oposición, pero especialmente para el PAN, se incrementara sustancialmente<sup>2</sup>. La limitante para nuestra investigación es que no da cuenta del proceso interno del PAN en su trabajo y la manera en como el ambiente afectó o no a la organización partidista.

Con una perspectiva analítica similar se ubica el trabajo de Abraham Nuncio (1986). Este autor pone énfasis en la presencia de los empresarios y su relación con el crecimiento electoral del PAN. El autor se detiene en el análisis de los factores externos que repercutieron positivamente en el crecimiento de Acción Nacional. Estos factores son básicamente tres: la politización empresarial que participa en política a través de Acción Nacional, la politización de la iglesia y el apoyo de Estados Unidos a la democracia en México a través del PAN.

---

<sup>2</sup> Andrés Valdez Zepeda (1999) analiza en una parte de su texto la alternancia en el gobierno de Jalisco, y coincide completamente con Jorge Alonso (1993) en los factores externos como explicación del triunfo panista. Ver Valdez Zepeda, Andrés (1999). *Democracia y oposición. El Partido Acción Nacional y la transición política en México*. U de G. Jalisco.



Aunque es un trabajo que analiza al partido a nivel nacional, frecuentemente recurre a las regiones para ilustrar los cambios más significativos de la organización, concretamente, a los estados del norte como Chihuahua, Sonora y Nuevo León.

Es interesante observar la tesis central que expone Abraham Nuncio en su trabajo y que se puede resumir de la siguiente manera: *El PAN más que un partido político, cobra fuerza como grupo de presión empresarial*. Esta idea es el parteaguas fundamental del cual parte el autor mencionado para realizar su análisis de los empresarios en el partido, quienes, al percibir que sus intereses de clase eran afectados por las políticas del gobierno López Portillista, deciden utilizar al Partido Acción Nacional como un instrumento de presión hacia el gobierno incidiendo ampliamente en su desarrollo partidista. Nuncio comenta al respecto:

“Se puede decir que el desarrollo del PAN corre paralelo a su fuente nutricia: la burguesía empresarial, cada vez más convencida de estar en condiciones de capturar el poder político y desde éste acelerar el rediseño económico y social del país según el formato previsto por la política reaganiana”. (Nuncio,1986:24)

Después de la nacionalización de la banca, los empresarios deciden utilizar al partido para presionar al gobierno y tratar de lograr con esto una contrarreforma que les permita volver a gozar de los privilegios afectados con las políticas gobiernistas. Los empresarios en el partido fueron conocidos como los “neopanistas”.

La razón por la que los empresarios deciden utilizar al PAN y no emprender la creación de otro partido, estriba en que decidieron aprovechar el prestigio que Acción Nacional había logrado como partido de oposición. Aprovecharon su estructura partidista para lograr sus fines. Así, Acción Nacional es visto por la burguesía, regiomontana principalmente, como el canal institucional más apropiado para encauzar sus demandas y a la vez tratar de influir en la recomposición de las políticas económicas que el régimen en su momento estaba adoptando.

La estrategia de los empresarios consistió en incrustarse en Acción Nacional y postularse para puestos públicos, haciendo uso de sus capitales y estrategias empresariales para las campañas, recibiendo el apoyo de grandes grupos empresariales, especialmente del consorcio VITRO de Monterrey, de asociaciones como la COPARMEX, CONCANACO y la CONCAMIN.

La protesta empresarial hacia el régimen empieza a manifestarse ampliamente desde los estados del norte, especialmente de Nuevo León, Sonora y Chihuahua<sup>3</sup>. Estas entidades se convierten en bastiones panistas gracias al activismo político de los empresarios quienes, inconformes con el régimen que los había cobijado y protegido hasta inicios de la década de los sesenta, manifiestan su desacuerdo participando activamente en política (Ibid:110).

Los empresarios participan en Acción Nacional alentados por los cambios internos que la organización puso en marcha en esos años. La reestructuración interna del PAN comienza con la dirección presidida por Christlieb Ibarrola (1962-1984), quien reestructura al partido dándole una fisonomía más "elástica" en lo que se refiere a sus principios ideológicos y a su capacidad y disponibilidad de comunicación con los demás actores políticos del sistema. Dicha reestructuración estuvo enfocada a que el partido fuera menos dogmático y más organizado en lo referente a su accionar político. Pero lo más importante fue que el partido experimentó un mayor grado de interlocución tanto con los empresarios como con el gobierno, lo que a la postre redundó en una mayor fuerza organizativa y en una creciente presencia electoral.

La politización de la iglesia dice el autor, también jugó un papel importante para el fortalecimiento de Acción Nacional, la identificación de la iglesia con el PAN fue tan palpable que lleva a Nuncio a decir:

---

<sup>3</sup> Nuncio sostiene que "En Chihuahua y Durango, así como antes lo había hecho en Sonora, la oligarquía local de estos estados, hizo posible en alianza con el clero, los resonantes triunfos del PAN en las elecciones municipales de 1983". (Nuncio, 1986:84).

“El neopanismo y el neocatolicismo persiguen un anacronismo: el poder compartido por la iglesia y el Estado, que en la Edad Media recibió el nombre de teoría de las dos espadas”. (Ibid:95).

Así se observa que alejado el PAN de los dogmas anteriores que lo habían convertido en un partido cerrado y sin perspectivas de crecimiento, logra aumentar el grado de interlocución del partido con sectores sociales importantes como los empresarios, quienes le aportan a la organización una nueva fisonomía partidista.

Además de estos factores internos, habrá que añadir las condicionantes externas internacionales -especialmente por parte de Estados Unidos- para impulsar un intento de derechización del país<sup>4</sup>. De acuerdo con el autor, Estados Unidos tenía la percepción que el gobierno mexicano estaba experimentando un vuelco hacia el socialismo. Visión a la que contribuyeron los panistas con sus reclamos y su asistencia a diversos foros de discusión en Estados Unidos, donde imperaba la idea promovida por Ronald Reagan de que la Unión Soviética era el “mayor peligro presente”. Desde esta óptica es de entenderse la acogida que tuvieron los empresarios panistas en el vecino país del norte.

El trabajo de Nuncio es interesante porque aborda las particularidades que el proceso de la politización empresarial tuvo en la organización, que aunque es un análisis del PAN nacional se detiene en las regiones para ilustrar su tesis central. Su análisis se detiene y abunda en los factores externos como explicación; como la expropiación bancaria que propicio la politización empresarial que los empuja a participar activamente a través del PAN, la politización del clero y el apoyo por parte de Estados Unidos en el periodo de gobierno de Ronald Reagan hacia Acción Nacional.

De esta manera, el trabajo pone especial énfasis en los factores externos y su repercusión en la vida interna de la organización para explicar el crecimiento

---

<sup>4</sup> El 30 de septiembre de 1984 en Hermosillo Sonora, se efectuó una reunión a la cual asistieron el embajador de ese entonces John Gavin y el agregado militar Beul, el arzobispo Carlos Quintero y el dirigente regional del PAN, Carlos Amaya Rivera (Ibid).

político electoral de Acción Nacional. Según el trabajo del autor es posible entender que las condiciones externas impactaron en la cuestión interna de la organización, la “obligaron” a modificarse de un partido tipo club a uno más “abierto” proponiéndose ya el acceso al poder como un objetivo posible.

Siguiendo con los trabajos que se ubican en este grupo encontramos el realizado por Alonso Lujambio (1995). Esta investigación analiza la evolución del aparato electoral del PAN en el entramado de las instituciones federales y los dilemas que dicho partido ha enfrentado en el sistema no competitivo de partidos de la era posrevolucionaria.

En su primera parte analiza el origen de la concepción gradualista del cambio político del PAN, da cuenta del paso de una postura de oposición a una de cooperación con el gobierno. En la segunda parte analiza la manera cómo el PAN construyó su aparato electoral a pesar de las vicisitudes que le representaba ser oposición en un sistema político de partido hegemónico y se dedica a hacer un recuento de las elecciones en los estados en donde participa Acción Nacional y los periodos de crecimiento y no-crecimiento del partido en dichos estados.

Para Lujambio (1995) los factores externos que permiten crecer a Acción Nacional son: la Reforma Electoral de 1977 que eliminó las barreras locales para el registro de candidaturas<sup>5</sup>; el otorgamiento a los partidos políticos de subsidios por parte del Estado y la introducción de diputados de representación proporcional.

Al igual que Nuncio (1986), Lujambio (1995) le confiere a la expropiación bancaria un peso importante para explicar la politización de un amplio sector de empresarios que mostraron su descontento hacia el régimen participando activamente en política a través de Acción Nacional:

---

<sup>5</sup> No hay que olvidar, que hasta antes de esta reforma, los partidos políticos tenían que solicitar el registro de sus candidatos en los estados de origen, lo cual implicaba ponerles una serie de obstáculos para otorgarles el registro; el PAN fue especialmente afectado por esta situación.

“Al final del sexenio de López Portillo, el estallido de la crisis económica y la nacionalización de la Banca conducirían al reclutamiento por parte del PAN, de contingentes crecientes de empresarios, sobre todo de rango medio, y particularmente en el interior del país, dispuestos a apoyar con recursos y con cuadros el esfuerzo opositor de un partido con el que sentían afinidades ideológicas. Sin duda alguna, el crack económico de 1982 inicia un realineamiento electoral a favor del PAN”. (Lujambio,1995:45).

Para este autor, el proceso de modernización (concepto que él entiende como urbanización) ha sido una variable estructural que ha jugado en favor del PAN, así lo sostiene en su trabajo cuando demuestra que los porcentajes de votación para el PAN se han incrementado precisamente en los estados más urbanizados e industrializados como Jalisco, Nuevo León y Chihuahua, especialmente sus capitales.

El trabajo de Alonso Lujambio (1995) además de la modernización de algunas regiones del país, la expropiación bancaria y la crisis económica de 1982, el autor aborda rápidamente la política de acercamiento con el gobierno que inicia Acción Nacional después de las elecciones de 1988, y cómo esta nueva actitud le reditúa beneficios electorales. El trabajo analiza los factores externos al PAN que impactaron en la organización, el análisis del autor no va más allá del análisis descriptivo del cambio partidista sin adentrarnos en la dinámica interna de esos cambios en la organización lo que resulta una limitante para aplicarlo a nuestro caso de estudio.

Leticia Barraza e Ilan Bizberg (1992), analizan los factores externos que inciden en el crecimiento político electoral de Acción Nacional. Su análisis comprende el surgimiento de nuevos actores sociales en México durante el periodo de crecimiento económico que se extendió hasta 1981.

Estos sectores sociales están constituidos por nuevos grupos de empresarios y por una numerosa gama de clases medias, que tienen en el terreno electoral su campo de acción privilegiada para protestar en contra del régimen después de la crisis de 1982.

Al igual que Nuncio (1986) y Lujambio (1995), los autores argumentan que después de la nacionalización Bancaria la protesta por parte de estos grupos que resultaron afectados se generalizó. Dicha protesta fue encabezada por los empresarios, quienes percibían una gran incertidumbre respecto a las futuras acciones del gobierno. Las protestas fueron encabezadas por empresarios de Sonora, Chihuahua y Nuevo León.

Los autores señalan dos tipos de reacción empresarial ante la situación de crisis que se generaliza a partir de 1982; la primera; una acción instrumental para utilizar al PAN con miras a obtener beneficios de la necesidad del gobierno de De la Madrid de restablecer las relaciones con el sector empresarial -rotas después de la nacionalización bancaria-. La segunda fue una actitud menos instrumental, orientada por otro tipo de empresarios que consideraban que la única opción ante un poder político autoritario era ampliar los espacios de participación electoral con el objeto de crear un sistema político con autonomía del Estado. Esta actitud implicaba militar en Acción Nacional y fortalecer la estructura partidaria.

Por otro lado, la actitud de las clases medias fortaleció esta segunda estrategia de Acción Nacional para abrir el sistema de partidos, con la intención de defender sus posturas ante lo que ellas consideraban el embate del Estado; este grupo poblacional vio en Acción Nacional el mejor medio para participar en política<sup>6</sup>.

Aunado a lo anterior, la crisis del corporativismo también contribuyó a fortalecer el espacio de participación electoral, ya que al encontrar cerrado el espacio sindical, los obreros privilegiaron la lucha electoral como medio para manifestarse. Este conjunto de grupos sociales inconformes encuentra en Acción

---

<sup>6</sup> Soledad Loaeza a este respecto afirma: "La identificación original del PAN con las clases medias se desprende de los valores que primero lo inspiraron, y que pueden resumirse en la defensa del individuo frente al Estado. De ahí se deriva el compromiso con la propiedad privada y la convicción de que el voto, la expresión política individual por excelencia, es la forma ideal de participación" Soledad Loaeza. *Derecha y democracia en el cambio político mexicano: 1982-1988*. En Foro Internacional. Vol. 30. Número 4. Pp.631-658. 1990.

Nacional el espacio adecuado para manifestarse por las repercusiones de la crisis generalizada después de 1982. Contrariamente a la opinión de otros autores como Abraham Nuncio (1986), que afirman que el PAN es un grupo de presión al servicio de los empresarios, Barraza y Bizberg (1992) sostienen que:

“El PAN, más que ser colonizado y servir de instrumento de los empresarios, constituía un aparato político que servía para cobijar a todo tipo de oposiciones que no contaban con otro canal de expresión: grupos de obreros, de clases medias y de empresarios, que veían en el partido el medio para expresar su descontento con el gobierno, en el único ámbito en que el régimen permitía un espacio no controlado por las organizaciones corporativas, y en el que, a diferencia de las organizaciones sectoriales, se podía aglutinar a una población pluriclasista”. (Ibid:100).

Esta ampliación de la base electoral y militante de Acción Nacional impacta en la estructura del partido hacia una más “flexible” para poder dar cabida a toda esa variedad de grupos que buscaban un canal para manifestarse y participar activamente en política.

Esta base multclasista que se le acercó a Acción Nacional, forzó al partido a dejar de lado los aspectos doctrinales y adoptar una actitud más abierta para arropar a esos grupos diferentes en su seno. Los autores afirman:

“... en muchas ocasiones, no era tanto la ideología la que atraía a los nuevos militantes y simpatizantes, sino el hecho de que el PAN les otorgaba una estructura para la participación fuera de los canales corporativos”. (Ibid:101).

De esta manera, y de acuerdo a todos los elementos anteriores, los autores sostienen que el PAN más que un partido de clase empresarial se constituye en un frente aglutinador del anti prisma en el que se encuentran diversos sectores de la población como los empresarios, las clases medias y los obreros quienes a partir de la crisis del corporativismo y la consecuente ampliación de su base militante y electoral y la adopción de una política de diálogo y acercamiento con el

---

gobierno, se insertan a participar en Acción Nacional de una manera más fuerte y decidida. (Ibid:102).

El análisis que realizan los autores se detiene en el énfasis de los factores externos para explicarse el crecimiento de Acción Nacional; entre éstos se consideran la expropiación bancaria de 1982 y la politización de diversos grupos sociales que se acercan a participar a través del PAN. El ambiente externo impacta en la configuración del partido, pero los autores solamente enuncian esos cambios sin detenerse en realizar un análisis más detallado de la situación y sin adentrarnos en la dinámica del cambio interno panista.

En el mismo sentido que los autores anteriores, María Concha Gutiérrez Madrigal (1991) atribuye a factores externos el fortalecimiento político electoral de Acción Nacional. De éstos, destacan las reformas al marco jurídico electoral, especialmente la de 1963 que introduce la figura de los diputados de partido; la expropiación bancaria de 1982 que provocó la politización empresarial y la participación de éstos en Acción Nacional; la crisis de legitimidad del régimen y la política de diálogo y acercamiento con el gobierno.

La autora atribuye a los anteriores factores el éxito de Acción Nacional; sin embargo su análisis no es lo suficientemente profundo para explicar cabalmente, a partir de este trabajo, el crecimiento del partido.

En la misma vertiente analítica se encuentra el trabajo de Marthagloria Morales Garza (1998). El trabajo de la autora está enfocado básicamente a estudiar los factores externos que repercutieron en el aumento de la votación de los partidos de oposición, en donde el principal beneficiario fue Acción Nacional particularmente en el caso de Querétaro.

El contenido del análisis de Morales (1998) plantea lo que ella denomina la "industrialización exógena" que se presenta en la ciudad de Querétaro a partir de



los años sesenta y cómo está vinculada estrechamente con los cambios en el comportamiento electoral<sup>7</sup> analizando particularmente las elecciones de 1991 y 1994.

Para esta autora existe una fuerte relación entre los municipios con altos niveles de migración y los que manifiestan una alta votación a favor de la oposición; la escritora afirma con respecto a los cambios en la orientación electoral:

“Este cambio en el comportamiento electoral, es desde nuestra perspectiva, reflejo de un cambio más profundo, asociado a una acelerada transformación de la entidad en términos económicos y a los importantes flujos migratorios que esta transformación ha propiciado”. (Morales,1998:100).

Desde la perspectiva de esta autora existe una correlación importante y estrecha entre la inmigración al estado y el cambio en los comportamientos electorales que históricamente se habían presentado en el pasado, en donde la tendencia era que el partido con más alta votación resultaba ser siempre el PRI. Aunque aquí habría que anotar que en una parte del periodo de análisis del trabajo, hasta 1979, el sistema electoral y de partidos no era competitivo y el estado era sumamente autoritario. Tendencia que empieza a cambiar paulatinamente a partir de la década de los ochenta, y es precisamente a partir de estos años, finales de los setenta e inicios de los ochenta, cuando la autora afirma que empiezan a notarse las consecuencias del fenómeno inmigrante con un cambio en la sociedad queretana:

“ ..El acelerado crecimiento industrial, y el embate de los inmigrantes, que buscan espacios de expresión y modifican la correlación de fuerzas tanto en las clases dominantes como de los sectores populares; el aumento en los niveles de urbanización y por lo tanto, de escolaridad y socialización; todo ello junto con los

---

<sup>7</sup> Arriola sostiene: “Es un hecho que el porcentaje de votos emitidos en favor del PRI, ha ido disminuyendo, principalmente en los centros urbanos, mientras que los del PAN han ido aumentando” Arriola, Carlos. *El Partido Acción Nacional (Origen y circunstancia)*. Foro Internacional. Vol. 16. #3. Pp. 233-251.

nuevos aires del centro, parecen motivar el surgimiento de una nueva sociedad queretana" (Ibid:84).

El trabajo mencionado es un análisis concreto de factores externos y su impacto en el PAN. Para la autora la industrialización exógena y la inmigración al estado que ese proceso provocó, guardan estrecha relación con la modificación de la dinámica interna del partido<sup>8</sup> y con su crecimiento político electoral, lo que ha provocado que el estado transite del dominio casi hegemónico de un partido político a un bipartidismo en la entidad<sup>9</sup>.

En síntesis el trabajo de Morales (1998) alude a los procesos de inmigración como una variable que impacta directamente en el voto opositor, la limitante del trabajo es que no aborda el análisis organizativo del PAN queretano y cómo la organización se fue modificando internamente a partir de los cambios en el entorno.

Otro trabajo que abunda sobre las particularidades del PAN en Querétaro, es el de Ana Díaz Aldrett (1997) en el cual se analiza en una parte de su trabajo la institucionalización del PAN en el municipio de San Juan del Río, Querétaro. Lo interesante del trabajo de esta autora es que precisamente es San Juan del Río el primer municipio con alternancia en el Estado de Querétaro.

En la primera parte realiza un análisis de gestión municipal de los dos primeros gobiernos panistas en el municipio y en una segunda parte analiza el proceso de institucionalización del partido.

La autora afirma que la llegada al gobierno municipal de Acción Nacional sucede casi de una manera "sorpresa", ya que el PAN accede al gobierno del

---

<sup>8</sup> Sin embargo, el trabajo no se dedica a analizar específicamente los cambios internos que ha manifestado Acción Nacional a partir del contexto local.

<sup>9</sup> Para mayores datos de esta aseveración, ver el artículo de Morales Garza titulado: "Querétaro: del partido hegemónico al bipartidismo" Pp. 259-266. Publicado en *"Elecciones y partidos políticos en México"*. Manuel Larrosa y Leonardo Valdez (1998). (Coordinadores). UAM Iztapalapa. México.

municipio de San Juan del Río, Querétaro, cuando apenas habían transcurrido dos años de la fundación del Comité Municipal del partido en ese municipio en 1989.

Díaz Aldrett atribuye el ascenso de Acción Nacional en este ayuntamiento a factores externos al partido. Pareciera ser que el PAN en ese cabildo, capitaliza la manifestación ciudadana en contra del PRI misma que se concretizaba en un deseo de cambio en el gobierno. Ese grupo de ciudadanos ven en el PAN un instrumento para el cambio que desean. En palabras de la autora:

“Podemos pensar más bien que el triunfo de la presidencia municipal por parte del PAN se inscribe en un marco de tendencia ascendente de ese partido, pero que se explica también por otros factores relacionados con el contexto político de la elección y con el voto hacía los candidatos más que hacia los partidos”. (Díaz,1997:137).

El éxito electoral de Acción Nacional es atribuible a factores externos como posible explicación más que a un logro propio de la organización. E incluso, el logro de la presidencia municipal de San Juan del Río impactó fuertemente en el desarrollo organizativo del partido, lo que lleva a la autora a decir que “el hecho de que el partido haya iniciado su proceso de consolidación una vez que había accedido al gobierno, ha provocado que su institucionalización tienda a ser débil” (Ibid:130).

El conjunto de autores que se analizaron en este apartado tienen como característica principal que las explicaciones que aducen al crecimiento político electoral de Acción Nacional son en gran medida favorecidas por factores externos al partido que impactan positivamente en la transformación de la misma institución política. Pero sus análisis (salvo el caso de Díaz (1997)) no se detienen a realizar un análisis más detallado de esos cambios internos y cuando aluden al fortalecimiento organizativo que experimenta Acción Nacional se limitan a la descripción de esos cambios sin detenerse en el desarrollo del proceso mismo, lo que resulta ser una limitante para abordar nuestro caso de estudio. Pero por otro lado, se retoma de estos autores la manera en que para ellos Acción Nacional fue

beneficiado por los cambios en el entorno que rodeaba a la organización, esta cuestión es importante para poder entender el caso del PAN queretano.

#### **I.4. Análisis integral.**

Hasta el momento se han encontrado tres autores (Arriola (1994), Loaeza (1999) y Valdez (1999)) que pretenden articular en sus investigaciones tanto los factores externos como internos en la explicación de los triunfos de Acción Nacional.

Por la extensión y profundidad del trabajo, el de Soledad Loaeza (1999) merece mención detallada. La estructura de este trabajo de investigación es doble: por un lado la autora reconstruye la historia de Acción Nacional desde su fundación hasta 1994; por otro, y paralelamente, reconstruye la historia del sistema político mexicano y particularmente la historia del sistema de partidos y la historia electoral de México.

La autora divide la historia del Partido Acción Nacional en cinco etapas: la primera va desde su fundación hasta 1961; la segunda de 1962 a 1979; la tercera de 1982 a 1986; la cuarta en 1988 y la última de 1989 a 1994.

Sin embargo en términos metodológicos, la división en realidad corresponde a tres grandes etapas en donde se articulan el grado de modernización e institucionalización del partido, así como las condiciones externas del sistema de partidos y el marco jurídico.

La primera gran etapa se enmarca entre 1940 y 1979, se caracteriza por el predominio de la hegemonía católica en el liderazgo partidario y por condiciones de poca competitividad en el ámbito electoral. La segunda comprende desde 1980 hasta 1988, esta etapa es definida por Loaeza (1999) como la modernización de Acción Nacional, caracterizada por la modificación interna de la organización con

la llegada de nuevos militantes y con el cambio en el marco jurídico electoral que incrementa las ventajas de la participación en este ámbito. Finalmente, la tercera etapa es la que comprende de 1989 a 1994, donde la modernización e institucionalización de Acción Nacional coinciden con las últimas reformas electorales, lo que permite hablar a la autora de la liberalización de los sistemas electoral y de partidos.

Estas dos variables se concretizan en los elementos considerados por la autora en la actuación de Acción Nacional: los tipos de liderazgos, la conformación interna de sus militantes, la creación de un cuerpo profesional de dirigentes y las estrategias de lucha política electoral.

El papel que desempeñan los liderazgos en Acción Nacional es sumamente significativo, porque definen el rumbo político y determinan el tipo de acción política que debe seguir el partido; sobre todo deciden las bases de negociación política con otros actores importantes del sistema, ya sea el gobierno, los otros partidos políticos o algún tipo de organización.

Diversos liderazgos existieron en Acción Nacional; el de Adolfo Christlieb Ibarrola, quien accede a la presidencia del Comité Ejecutivo en Noviembre de 1962, es de los más importantes. El mérito que se le reconoce fue haber sido el iniciador del proceso de modernización del PAN, introduciendo al partido la visión de lo que debería ser Acción Nacional, sus funciones y sobre todo el papel que le tocaba desempeñar en el sistema político mexicano. La autora dice al respecto:

“Gracias a este cambio [el introducido por Christlieb Ibarrola], el PAN empezó a verse a sí mismo como una oposición constructiva que deseaba participar en las decisiones y las responsabilidades del poder”. (Loeza, 1999:276)

La nueva visión del PAN ya no era encerrarse en sí mismo como lo había hecho en años anteriores. La nueva postura política era la de establecer

relaciones con otras organizaciones y actores importantes en el sistema, a fin de buscar más decididamente el acceso al poder.

Otro de los liderazgos importantes lo constituyó José Ángel Conchello, electo presidente del partido el 12 de febrero de 1972. Dada las tendencias populistas del gobierno y la inconformidad por el clima de represión que se respiraba, Conchello estableció la modalidad de “puertas abiertas” del partido para la inclusión de los sectores inconformes con el régimen político. Esto permitió que la base social de Acción Nacional se ampliara y permitiera la inclusión de nuevos actores al interior de Acción Nacional, como fueron los empresarios quienes a la postre serían los principales artífices de la modernización del partido (Ibid:329).

Entre 1984 y 1994, la dirigencia panista encabezada en esos años por Pablo Emilio Madero, Luis H. Álvarez y por Carlos Castillo Peraza, en esa secuencia, se fijó como objetivo prioritario la ampliación de su clientela y el éxito electoral inmediato, esta estrategia permitió la diversificación del electorado panista. De 1982 a 1988 el PAN fue el receptor pasivo de los grupos inconformes que se lanzaron a participar activamente en política a través de Acción Nacional. Loeza (1999) sostiene que:

“En ese periodo, el partido dejó de ser tributario únicamente del pensamiento católico y de las organizaciones religiosas para crecer en estrecha asociación con grupos empresariales, en particular la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y organizaciones parapolíticas que promovían acciones de autodefensa frente al poder público –Por ejemplo, Desarrollo Humano Integral, A. C. (DHIAC). En esos años el partido adoptó las tácticas de resistencia civil que promovían este tipo de organizaciones cívicas y una estrategia de confrontación con el gobierno, como si los recién llegados al PAN estuvieran urgidos de militancia política”. (Ibid:334).

La consolidación del PAN en estos años se ubica en un proceso general de reacomodo de las fuerzas políticas en el que se activan alianzas con los empresarios y la iglesia católica. La politización de los empresarios, de la iglesia

católica y de numerosas organizaciones de diferente naturaleza incidió positivamente en el fortalecimiento panista.

La politización de los empresarios inconformes con el régimen fue un factor crucial para el posterior auge del partido. Estos se lanzan a participar en política utilizando al PAN como su trinchera desde la cual pueden protestar institucionalmente. La llegada de los empresarios al partido permite también el arribo de otro tipo de líderes más combativos y con un discurso más radical en contra del gobierno. Estos nuevos actores al interior del partido fueron conocidos como los “neopanistas”. La figura más representativa del liderazgo “neopanista” fue sin duda Manuel J. Clouthier, candidato a la gubernatura de Sinaloa en 1986 y, a la postre, candidato a la presidencia de la República en 1988.

Este cambio en la conformación interna del PAN tuvo un impacto fuerte en la organización: los empresarios aportaron experiencia, recursos y capacidad de organización a una estructura partidista siempre débil, permitiéndole también modernizarse en sus discursos y métodos de acción política. Con la inclusión de los empresarios, el PAN obtuvo presencia nacional convirtiéndose en una organización flexible que permitía el arribo de nuevos actores inconformes, provinieran de donde provinieran; llegando a identificar a este organismo, en palabras de la autora, en un “partido de protesta”.

La politización de las autoridades eclesiásticas y la línea antiautoritaria que adoptaron muchos obispos y religiosos que participaron activamente en la movilización electoral opositora en las regiones<sup>10</sup>, jugó un papel importante en la definición del PAN como la verdadera oposición en la geografía nacional.

En la postura de la autora este conjunto de elementos, en buena medida expresados por el cambio en el tipo de liderazgo de Acción Nacional, refleja un

---

<sup>10</sup> El caso de las elecciones de Chihuahua en 1986, es el caso más representativo de la defensa del voto opositor por parte de la grey católica.

proceso de institucionalización y modernización del partido, los cuales son definidos de la siguiente manera:

“La modernización, que significa la capacidad del partido para definir y desempeñar las funciones específicas que le tocan de agregación, articulación y representación de intereses, y... la institucionalización, que implica relevancia, autonomía y capacidad de influencia y se refiere, en cambio a la integración del partido al sistema político como componente necesario para su buen funcionamiento”. (Ibid:249)

En relación con los factores externos el análisis se detiene en la consideración de aspectos tales como las modificaciones en el marco electoral, la actitud del gobierno en relación con los partidos de oposición expresada en los niveles de tolerancia y pluralización partidista, las crisis económicas y las crisis de otras organizaciones políticas.

Para esta autora el desarrollo del PAN como partido opositor se encuentra sujeto al ritmo que le impongan las coyunturas políticas, económicas o sociales. De esta manera la historia panista puede ser entendida a través de dichas coyunturas como el filón del cual se nutre el partido para su avance.

Dentro de las reformas al marco jurídico electoral, en el periodo 1940-1979, se distinguen tres reformas electorales que fueron decisivas para el PAN: la reforma electoral de 1963, la Ley Federal Electoral de 1973 y, la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales de 1977. De las tres, la última (LFOPPE) fue crucial para el desarrollo de los partidos de oposición, pero particularmente para el PAN en la década de los ochenta. Gracias a esta reforma electoral, el PAN contó con presupuesto asignado para sus labores partidistas y, por la inclusión después de los empresarios, el partido se vio con una mayor cantidad de recursos monetarios para su organización interna en todo el país ya que “hasta los años ochenta los partidos de oposición cumplieron una función muy similar a la de los grupos de presión, especialmente en la defensa de intereses particulares pero sin capacidad ni intención de ampliar sus horizontes” (Ibid:79).



Los efectos inmediatos de la LFOPPE en el PAN se aprecian en las elecciones legislativas de 1979, en las que el partido se consolida como la segunda fuerza electoral del país, logrando ser el único partido de oposición que logró conquistar diputaciones de mayoría.

La nueva actitud del gobierno con los partidos de oposición era de tolerancia y de impulso a su fortalecimiento, fenómeno visible en dos rasgos importantes de la reforma de 1963 que incidieron directamente en los partidos de oposición, pero especialmente en el PAN. El primer rasgo fue un compromiso del gobierno para que los partidos minoritarios se fortalecieran, con el fin de que aumentaran su credibilidad a los ojos de los votantes y su capacidad de participación política. Obviamente esto redundó en un aumento en el número de diputados por la introducción de la figura de los diputados de partido. El segundo rasgo era apoyar, desde el poder, la presencia de los partidos en la sociedad, su desarrollo y la ampliación de su influencia.

Esta tolerancia del gobierno a los partidos de oposición se prolongaría hasta la década de los ochenta y principio de los noventa, específicamente en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, quien estableció una relación de acercamiento muy estrecho con el PAN, lo que le redituó la obtención de varias gubernaturas en ese periodo de gobierno: Baja California en 1989 (fue el primer estado con alternancia y fue obtenido por Acción Nacional), Guanajuato en 1991 y Chihuahua en 1992. Este ascenso panista a las esferas del poder estatal se entiende por la prioridad del gobierno de Salinas de Gortari para proyectar una imagen democrática por los serios cuestionamientos de ilegitimidad de su elección como Presidente de la República en 1988.

En 1987 se reforma el Código Federal Electoral que pretendía devolver al gobierno el control de los procesos electorales del país; dicho código demostró su ineficacia y la incompatibilidad con las nuevas circunstancias políticas del país en las elecciones de 1988. Se proyectó la creación del Cofipe en 1990, en donde se

recogían muchas de las demandas de Acción Nacional en materia de equidad electoral. De hecho, el PAN dedicó todo su esfuerzo y sus recursos a las reformas electorales del Cofipe en 1993 y 1994. Éste fue el objetivo prioritario de la alianza que estableció el partido con Carlos Salinas de Gortari.

Otro de los factores externos que incidieron positivamente en el crecimiento de Acción Nacional, y que representaron una seria amenaza para la hegemonía electoral del PRI, es la expropiación bancaria del 1 de septiembre de 1982 y el desacuerdo que provocó entre diferentes sectores sociales como los grupos de la clase media, la iglesia católica y los empresarios, quienes reaccionaron críticamente a tan arbitraria manera en que el gobierno había tomado la medida.

El PAN canalizó el descontento antigubernista que causó el sexenio de López Portillo. El incremento en la votación panista también fue favorecido por el descontento social que existía por los efectos de la crisis económica, de la inflación, de las políticas de ajuste que afectaban el nivel de vida de la población en general y por el centralismo y autoritarismo del estado. Acción Nacional fue visto como el medio idóneo para encauzar la protesta social. Muestra de ello fueron las derrotas del PRI en diciembre de 1982 en San Luis Potosí y Guanajuato y la muy cerrada competencia en otros estados como Baja California, Chiapas, Jalisco, Puebla y Tlaxcala, llegando Acción Nacional a conquistar la capital de Durango y siete municipios de Chihuahua en ese año.

“La protesta antiautoritaria que empezó a organizarse en México después de 1982 tuvo una dimensión anticentralista muy poderosa, pues desde entonces las reivindicaciones democráticas surgieron estrechamente vinculadas a la defensa de la autonomía municipal y estatal” (Ibid:335).

Dentro de los factores externos analizados por Soledad Loaeza que tienen relación directa con el crecimiento del PAN, resalta la nueva conformación del sistema de partidos, así como el cambio en el papel del Estado en la economía.

En primer lugar, el sistema político experimentó un verdadero pluralismo concretizado en el surgimiento de múltiples organizaciones civiles que pugnaban por una participación política más activa y, sobre todo, porque el PRI también empezó a sufrir los estragos de la crisis: experimentó el rechazo popular por identificársele con el gobierno, lo señalaban como culpable de la crisis, además -y esto es muy importante- ya no contaba con la gran cantidad de recursos de antaño, y por lo mismo ya no podía realizar labores de gestoría ni de cooptación de los votos.

En segundo lugar y por efectos de la crisis, el Estado mexicano adopta nuevas políticas de ajuste macroeconómicas y de cambios estructurales profundos, de los cuales destacan dos principales: el redimensionamiento del Estado y la descentralización de sus funciones. Esto se tradujo en menos intervencionismo económico y en la disminución de la presencia política estatal, lo cual implicó una menor presencia y menor capacidad de influencia del PRI sobre los diversos sectores de la sociedad.

Igualmente se añaden dos acontecimientos coyunturales que tuvieron gran peso en la opinión pública respecto al Estado. Uno fue el sismo de 1985 en la ciudad de México, donde el gobierno demostró su ineficacia y fue rebasado por la sociedad civil que se volvió más crítica y reflexiva; este acontecimiento permitió que se lanzara la figura de la sociedad civil al discurso político como el principal antagonista del poder. El otro acontecimiento importante fue el fraude electoral en Chihuahua en 1986 que tuvo impacto en los ámbitos nacional e internacional y que catapultó al PAN a los primeros planos del debate político.

Estos procesos permitieron que el suceso político determinante en el periodo 88-94 fuera la politización de la sociedad civil, expresada en la ampliación de la cultura de la participación electoral, como lo demuestra la participación ciudadana: en 1988 la tasa de participación fue superior a 50 por ciento, en 1991 a más de 60 por ciento y en 1994 alcanzó niveles increíbles del 74 por ciento.

Esta politización de la sociedad civil introdujo un nuevo elemento a la escena política: la opinión pública; su importancia radica en que ésta estimuló la competencia por el poder político, aumentó la influencia de los partidos y trajo consigo la alternancia, sobre todo en el nivel municipal.

La autora explica el crecimiento electoral de Acción Nacional como producto de un doble proceso; por un lado, desde lo externo al partido los elementos relevantes son las reformas electorales, el cambio en el papel del Estado, así como también el surgimiento de un importante nivel de politización de la sociedad civil mexicana. Por otro lado, estos elementos tuvieron gran importancia en la modernización e institucionalización del partido, lo cual se expresa en el cambio de sus dirigentes, un moderno aparato de partido y nuevas estrategias electorales lo que permite que se amplié su presencia y se afiance su identidad como actor político autónomo, en palabras de la autora “..(el partido) completo su proceso de institucionalización” (Ibid:334).

Otro trabajo que examina al PAN desde esta misma óptica es el de Andrés Valdez Zepeda (1999) quien explica el avance político electoral de Acción Nacional en el marco de la transición política en el país. Desde esta óptica reconstruye la historia del PAN a través del análisis de los factores internos y externos que le permiten al partido constituirse como una fuerza política importante.

Analiza el aporte de Acción Nacional para lograr la transición a la democracia en México. Valdez Zepeda (1999) identifica tres grandes etapas en el desarrollo de Acción Nacional basadas en el tipo de estrategia política privilegiada, en el éxito electoral obtenido en los comicios y en el tipo de estructura partidista adoptada.

La primera etapa inicia con la formación del partido en 1939 y termina en 1988 con las elecciones como candidato de Manuel J. Clouthier a la presidencia de la República. En esta etapa el PAN se mantiene como un partido tipo club, intenta crear una corriente electoral estable, que creciera paulatinamente al impulsar la educación cívica de los ciudadanos con gran énfasis en lo ideológico.

La segunda etapa se inicia a partir de la candidatura de Manuel Clouthier y de la presidencia en el partido de Luis H. Álvarez y terminó un año después de finalizado el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Este periodo está caracterizado por la adopción, por parte del PAN, de una estrategia política más eficiente y racional; apela a una diversidad de grupos y sectores sociales, configura una base multclasista, hace un uso más frecuente de la movilización de sus militantes y simpatizantes, orienta su esfuerzo a ganar votos y poder; mantiene un pacto político con el gobierno y fue mucho más pragmático. En esta etapa el PAN ya no buscó solamente el crecimiento como oposición sino la toma misma del poder político; fue más pragmático, menos doctrinal y, con base en esta actitud, logró cosechar un gran número de triunfos electorales. Respecto a esta etapa el autor señala:

“ En este periodo, el PAN logró transformarse en un partido más amplio, con una mayor membresía, con más experiencia electoral y un conocimiento político acumulado. Es cuando el PAN logró avances importantes para su transformación de un partido de cuadros a un partido de masas. En este sentido, el PAN ha demostrado su modernidad al no permanecer estancado y atado a atavismos doctrinales, ni a prácticas burocráticas”. (Valdez,1999:45).

La última etapa que identifica el autor inicia un año después de la investidura de Ernesto Zedillo Ponce de León como Presidente de la República y continúa hasta 1998. Esta fase está caracterizada por un distanciamiento con el gobierno, por las posturas mucho más críticas hacia las políticas y acciones de la autoridad y por el intento de reestructurar su imagen como partido de oposición.

Para este autor, los factores que están incidiendo en el cambio político en el país, -y por ende en los partidos de oposición y especialmente en el PAN- se pueden clasificar de la siguiente manera.

En primer lugar se encuentran los factores histórico – políticos, en segundo lugar se encuentran los factores culturales y por último los factores estructurales. En el caso de los primeros y segundos factores, éstos se presentan a lo largo de las tres etapas en que el autor divide la historia del partido. En el caso de los terceros factores se incuban a lo largo de la primera etapa y empiezan a manifestarse en el transcurso de la segunda e irrumpen fuertemente en la tercera.

En la primera etapa que menciona el autor, los factores histórico-políticos de carácter interno que se manifestaron y que incidieron en el PAN se encuentran los siguientes: el cambio de estrategias políticas, el cambio en la relación con el gobierno y la búsqueda de una base multclasista, privilegian la regionalización del partido, así como la búsqueda y consolidación de mayores recursos para las actividades partidistas, el partido empieza a modificarse internamente y en su relación con el entorno en la búsqueda del poder:

“Se empezaron a capacitar profesionalmente a más líderes en la escuela de cuadros del PAN, se prepararon nuevos y más elementos con manejo preciso de la legislación electoral, se impartieron más cursos de oratoria y de organización proselitista, se organizaron más cursos y talleres sobre cómo evitar el fraude, como levantar y hacer denuncias de anomalías observadas por los miembros o simpatizantes del PAN durante los comicios y se usaron todos los medios disponibles para publicitar a sus candidatos y al partido a través del uso de la mercadotecnia electoral” (Ibid:53).

Tradicionalmente el PAN se había distinguido por adoptar estrategias político-pasivas encaminadas a llevar a cabo una formación cívico-educativa en los ciudadanos, sin salirse de los lineamientos normativos vigentes, por lo que le era funcional al sistema para legitimarse<sup>11</sup>. Sin embargo, a partir de la candidatura

---

<sup>11</sup> Para más información sobre esta actitud de Acción Nacional ver: Soledad Loaeza, “El PAN, la oposición leal en México”. *En lecturas de política mexicana*. Centro de Estudios internacionales del

de Manuel J. Clouthier a la presidencia de la República en 1988 y con el arribo de una nueva dirección al partido, se desarrolló una política electoral y proselitista mucho más agresiva.

Dentro de los factores histórico-políticos de índole externa y que impactan en la organización el autor menciona los siguientes: su ya larga presencia en la arena política electoral de México<sup>12</sup>, lo que hace que el electorado lo identifique claramente como un verdadero partido de oposición al gobierno<sup>13</sup>, su presencia siempre ha sido constante; el electorado cuando decide votar por un partido de oposición, generalmente lo hace por Acción Nacional<sup>14</sup> permitiéndole al partido conquistar triunfos electorales en diversas regiones:

“La creciente conquista de espacios de poder en el ámbito regional, ha hecho que el electorado conciba al PAN como un canal para manifestar su descontento hacia las políticas gubernamentales y tratar de cambiar el sistema político mexicano”. (Ibid:51).

La apertura de los medios de comunicación es otro elemento que ha influido grandemente para el crecimiento de Acción Nacional. Este cambio en los medios, se dio a partir de las tan discutidas elecciones de 1988 y la gran presión social y partidista que se desencadenó a partir de dichos comicios. Esta presión obligó a los medios a que abrieran espacios a los partidos de oposición, siendo muy bien aprovechados por el PAN que los ha convertido en uno de sus medios de promoción privilegiado.

---

Colegio de México, 1974. y “El PAN de la oposición leal a la impaciencia electoral”, en *El llamado a las urnas*, Cal y Arena, México, 1989.

<sup>12</sup> El PAN es el partido de oposición de más larga data en México.

<sup>13</sup> A este respecto, Soledad Loaeza (1999) mantiene una posición coincidente con Andrés Valdez Zepeda (1999).

<sup>14</sup> En este sentido se ubica el comentario de Jorge J. Romero: “La corriente electoral panista se forma durante treinta años como la única oposición al priismo y de ahí su éxito”. “El PAN por dentro desde fuera” (Comentario sobre la vida interna de Acción Nacional) p. 89. En *“Democracia emergente y partidos políticos”* Tomo I. Jorge Alonso y Sergio Sánchez Díaz. (Coord.) Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología social. México. 1990.

Las reformas electorales también han jugado un papel importante en el avance panista, éstas han permitido el saneamiento y depuración de los órganos e institutos electorales, han establecido bases de competencia más equitativas, han tendido a independizar del gobierno a los ciudadanos e instituciones encargados de llevar a cabo los procesos electorales, impidiendo que el fraude electoral sea llevado a cabo impunemente en contra de los partidos de oposición, pero especialmente en contra de Acción Nacional. Todos los factores histórico-políticos mencionados se siguen manifestando y se consolidan en la segunda etapa en que el autor divide la historia del PAN.

Siguiendo con el análisis que realiza el autor, ahora tenemos los factores culturales, éstos se inscriben dentro de los factores externos que han influido positivamente en el crecimiento de Acción Nacional y que se mantienen constantes en la sociedad a lo largo de la historia organizativa del partido. Según Valdez (1999) los valores que defiende y practica el PAN son del tipo político que están inscritos dentro de los valores individuales de los mexicanos, lo que lleva al autor a afirmar que:

“La preferencia política del pueblo mexicano que en forma creciente valora y apoya los principios de pluralidad, tolerancia, participación y democracia también pesa en favor del PAN, en la medida en que este partido se ha creado una imagen de defensor y promotor de la democracia”. (Ibid:62).

De esta manera se observa que los factores culturales comprenden las normas, costumbres, valores y tradiciones prevalecientes en el electorado mexicano, los cuales determinan en gran medida el rumbo de los cambios políticos.

Para el autor se pueden citar principalmente tres factores estructurales externos al partido y que lo han favorecido en su desarrollo:

“Primero, los cambios en los patrones poblacionales e industriales producto del largo periodo de estabilidad y crecimiento económico ocurrido durante las décadas



de los cincuenta, sesenta y setenta; segundo, la crisis económica que ha afectado a México a partir de la década de los ochenta, la cual se intensificó en diciembre de 1994, y tercero las nuevas políticas económicas de carácter neoliberal adoptadas por el gobierno mexicano a partir de 1982". (Ibid:64).

Estos cambios han significado un reacomodo de los actores políticos en el sistema, a la par que el Estado mexicano ha sufrido grandes transformaciones en materia económica, política y social, lo que ha redituado en un reposicionamiento positivo de los partidos de oposición, especialmente el Partido Acción Nacional que supo transformarse organizativamente en un partido atractivo para encauzar las demandas y el descontento social causados por las crisis económicas recurrentes a partir de 1982. Estos factores estructurales irrumpen fuertemente en el contexto nacional a partir de la tercera etapa organizativa del partido.

En un último capítulo del trabajo analiza la alternancia política en Jalisco en donde el papel fundamental en el cambio político se lo atribuye al contexto imperante y no le dedica un análisis sistemático al papel del PAN en el cambio:

"..Se puede decir que la historia política que motivó el cambio en Jalisco fue la culminación de un proceso en la que se fueron acumulando, por un lado, las acciones de un mal gobierno, lleno de problemas, divisiones, negligencias, corrupción y nepotismo y, por el otro lado, una sociedad más consciente y participativa que anhelaba el cambio". (Ibid:185).

El trabajo del autor considera como factores internos aquellos que inciden positivamente en el crecimiento de Acción Nacional: los tipos de liderazgos, sus estrategias de lucha político electoral, su gran experiencia electoral, la ampliación de su base social y el tipo de candidatos a puestos de elección popular. Estos cambios internos fueron catalizados por elementos externos al partido como las reformas electorales, la tolerancia a la oposición por parte del gobierno, su ya larga presencia en el escenario político mexicano, las crisis de la elite gobernante, las crisis económicas, la apertura de los medios de comunicación, el desvanecimiento de los símbolos ideológicos y el redimensionamiento del Estado en sus funciones como las más importantes.

Todos estos elementos enunciados aparecen inscritos dentro de los factores ya analizados y que corren a lo largo de las etapas organizativas de Acción Nacional. Para Valdez (1999) los elementos externos influyen en los cambios que experimenta la organización internamente, en este sentido es importante para nuestro objeto de investigación, la limitante es que cuando realiza un análisis regional del PAN la aportación metodológica es limitada por las características que le confiere a dicha investigación en donde ubica al PAN girando en torno del contexto que lo rodea y no se detiene en un análisis interno más sistemático.

Siguiendo con este grupo de investigaciones ubicamos el trabajo de Carlos Arriola (1994), este autor elabora su investigación analizando al PAN desde su fundación como partido político hasta 1992. Es un trabajo que se enfoca a analizar los conflictos internos dentro del partido protagonizado por los líderes en turno.

En opinión del autor los factores externos fueron condicionantes para que se efectuaran los cambios internos en el partido. Los elementos externos que el escritor atribuye al éxito panista son básicamente dos: la politización empresarial como consecuencia de la expropiación bancaria de 1982 y la apertura y tolerancia del gobierno de Salinas de Gortari hacia el PAN. Como factores internos de la explicación, está el ingreso de nuevos actores al partido, (motivados por lo que sucedía fuera del partido) como los "neopanistas" y sus nuevas formas de hacer política, y la escisión del PAN de aquellos grupos que no están de acuerdo en la política de dialogo y cooperación con el gobierno como fue el denominado grupo los "foristas" en 1992.

La politización empresarial es un proceso que empieza a cobrar fuerza a partir de 1982 con la crisis bancaria y económica, ocasionando que muchos empresarios muestren su desacuerdo con el gobierno a través de la participación política activa. Tales empresarios utilizaron a Acción Nacional como medio para

protestar. La presencia de este tipo de militantes en el PAN data ya de 1975, a ellos se sumaron ex dirigentes de organismos empresariales. El autor expone:

“El término “neopanista” se generalizó a partir de la crisis de 1975 y se utilizó para describir a la nueva corriente dentro del partido que surgió como reacción al populismo y se caracterizó, por una parte, por un desprecio manifiesto por los aspectos doctrinales del PAN y, en general, por la reflexión política y, por otra, por recurrir a técnicas y lenguajes propios de la publicidad comercial. A esta corriente “neopanista” se sumaron algunos ex dirigentes de organismos empresariales y grupos provenientes de numerosas organizaciones (autodenominadas intermedias), algunas de ellas creadas en los periodos del rechazo al populismo y, otras, en diversas coyunturas electorales, principalmente en los estados del norte del país durante los años ochenta”. (Arriola,1994:47).

Esta incrustación de los empresarios como miembros activos al partido permitió una recomposición interna del mismo, además de un cambio radical tanto en las formas de hacer campaña como en los perfiles de los candidatos. Los empresarios utilizaron nuevas estrategias político electorales en las campañas, en las que destacan las estrategias tipo “spots” comerciales para sus candidaturas, discursos agresivos en contra del gobierno e introdujeron la figura de la resistencia civil para protestar.

Después de las controvertidas elecciones de 1988, Carlos Salinas de Gortari, nuevo presidente electo del país, implementa una estrategia de acercamiento con los partidos de oposición, principalmente con Acción Nacional. Al PAN se le presentó la alternativa de seguirse oponiendo o entablar un diálogo y cooperación con el nuevo gobierno.

Estas alternativas para Acción Nacional provocaron un conflicto entre quienes querían un acercamiento con Salinas de Gortari y quienes querían que el partido siguiera oponiéndose; al final la estrategia de Salinas triunfó en el PAN. El autor señala:

“Entre 1988 y 1991, las divisiones y rivalidades surgidas en las campañas de Clouthier quedaron rebasadas en 1989 por la política de cambio del presidente Salinas. La nueva división que reunió a diversos dirigentes anteriormente opuestos, tuvo lugar entre partidarios de la modernidad, el diálogo con el gobierno y el perfeccionamiento del sistema político por un lado y, por el otro, los “fundamentalistas” que han surgido en todo el mundo, en lo largo de la historia, como reacción a los procesos modernizadores”. (Ibid:121).

Estos “fundamentalistas” fueron conocidos dentro del partido como los “foristas”, encabezados por tres ex presidentes de Acción Nacional: José Ángel Conchello, José González Torres y Pablo Emilio Madero; los dos últimos ex candidatos a la presidencia de la República y por dos ex secretarios generales, Jesús González Schmall y Bernardo Bátiz. El propósito principal de los “foristas” era reencontrar los principios doctrinales del partido y, por lógica, se oponían al diálogo con el gobierno de Salinas.

El conflicto terminó con la renuncia de los “foristas” al partido en octubre de 1992, prevaleciendo la corriente que apoyaba el diálogo y el acercamiento de Acción Nacional con el nuevo gobierno.

Para Arriola (1994) el crecimiento de Acción Nacional se debió a factores externos que incidieron positivamente en el partido, principalmente: la politización empresarial como consecuencia de la expropiación de la banca y la postura del gobierno de acercamiento con el PAN. Dentro de los factores internos que considera, están los nuevos actores políticos dentro del partido conocidos como “neopanistas”, el nuevo perfil de los candidatos y sus nuevas estrategias político electorales; la renuncia de grupos opuestos a la política de acercamiento y cooperación con el gobierno que se tradujo en una mayor presencia político electoral de Acción Nacional. Lo externo y lo interno tienen relación según se desprende del texto del autor. Cuando aborda la vida interna del partido se centra en los conflictos internos de la organización confiriéndole una gran importancia en su trabajo, la limitante para nosotros es que deja de lado el desarrollo de los demás aspectos organizativos del partido.

A partir de la anterior revisión de autores podemos concluir que existen tanto factores externos como internos que explican el crecimiento electoral del PAN a nivel nacional, y por lo tanto se asume como propia la propuesta del último grupo de autores revisados sobre la pertinencia de analizar tanto las condiciones del entorno como la propia evolución de la estructura organizativa del partido para poder explicar, por un lado, el triunfo electoral del PAN en 1997, y por el otro, el impacto que este triunfo tuvo en la estructura interna del partido.

Los trabajos que sobre el PAN se han analizado en esta parte de la tesis, tienen como norma general el estudio del partido a nivel nacional, enfatizan en los cambios estructurales y coyunturales que incidieron en la organización y su correlativa respuesta en el ámbito electoral. De tal manera que son escasos los autores que aluden a las especificidades del ámbito regional, lo que limita la perspectiva para nuestro caso de estudio.

Los autores que abordan estudios regionales de caso, no se detienen a realizar un análisis más detallado de los cambios organizativos que experimenta el partido, salvo el caso de Díaz Aldrett (1997) que lo hace en un municipio, los demás autores como Morales Garza (1998) enfatizan en elementos explicativos externos al partido y no realizan el sopesamiento de la evolución de la misma organización en su propio crecimiento. Esta es la principal propuesta de nuestro trabajo: analizar el aporte de la organización a su propio crecimiento y porqué fue el partido que supo aprovechar los cambios estructurales y coyunturales que se presentaron en el entorno queretano.

De esta manera, la propuesta que aquí recogemos es analizar los cambios en el entorno del partido, pero sobre todo, analizaremos las transformaciones organizativas que el partido ha experimentado para ser el principal beneficiario de esos cambios estructurales y coyunturales.

Para el análisis de los cambios internos de la organización de Acción Nacional, nos parece pertinente utilizar, como lo hacen Reveles (1994) y Loaeza (1999) la propuesta de Angelo Panebianco (1990) en torno a la evolución organizativa de los partidos políticos. El autor pone especial énfasis en las modificaciones que experimentan las organizaciones complejas y que ayudan a explicar su comportamiento. En este sentido tomaremos de Panebianco (1990) aquellas variables que resulten adecuadas utilizar para aplicarlas a nuestro caso de estudio.

Panebianco (1990) propone un modelo de evolución organizativa para analizar el desenvolvimiento de los partidos políticos. Pero el autor, al mismo tiempo nos advierte en esta parte de su obra que se propone un modelo ideal desde el cual plantearse las posibilidades de evolución organizativa de un partido, y que como tipo ideal, puede tener encuentros y desencuentros con la realidad empírica. Esta evolución esta condicionada a la manera en que la organización logre equilibrar las exigencias contradictorias que se le presenten en su seno lo que a su vez significa que no puede darse un modelo rígido del desarrollo organizativo de un partido.

Nuestro autor construye un modelo de evolución organizativa dividido en tres fases. Sostiene “que en la evolución organizativa de los partidos se manifiestan tendencias prácticamente constantes al pasar de un momento inicial, en el que prevalecen ciertas exigencias, a otro sucesivo en que prevalecen exigencias distintas”.(Panebianco,1990:56). El momento intermedio entre estos dos procesos es denominado por el autor como institucionalización<sup>15</sup>.

La primera fase del modelo propuesto por el autor la denomina “génesis”, siendo la etapa inicial de la organización en donde predomina el sistema de

---

<sup>15</sup> Panebianco entiende por institucionalización “la consolidación de la organización, el paso de una fase de fluidez estructural inicial, cuando la neonata organización se halla aún en construcción, a una fase en que el estabilizarse desarrolla intereses estables en la propia supervivencia y lealtades organizativas igualmente estables”. (Panebianco,1990:56).

solidaridad caracterizado por el modelo de partido racional; la realización de una causa común manifestada en una ideología manifiesta; existe el predominio de los incentivos colectivos con una participación del tipo del movimiento social; existe una amplia libertad de maniobra de los líderes; y las estrategias predominantes son las que pretenden el dominio de la organización sobre el ambiente.

La segunda fase es denominada como "institucionalización" y es la fase intermedia entre la primera fase y la tercera. La institucionalización puede ser débil o fuerte dependiendo de las características propias cada organización.

La tercer fase el autor la llama como "madurez", en esta fase la organización se transforma en un sistema de intereses y se desplaza en la dirección del modelo de "sistema natural"; existe el predominio de los incentivos selectivos, por lo tanto el objetivo primario es la supervivencia de la organización y el equilibrio de los intereses particulares de los distintos actores organizativos; la ideología se mantiene en estado latente; la libertad de maniobra de los líderes es restringida por la misma organización y por el determinado ambiente o ambientes en que se desenvuelve; la estrategia imperante es la de adaptación al ambiente; predomina un sistema de articulación de intereses<sup>16</sup>, una coalición de líderes cohesionada lo que da como resultado una estabilidad organizativa.

Como se puede observar, las características de la fase I se oponen simétricamente a las características de la fase III. Panebianco (1990) sostiene que en este modelo pueden darse discontinuidades, rupturas o cambios en las direcciones más variadas, sin embargo, este modelo, aunque ideal, nos sirve como una aproximación para confrontar la evolución organizativa de cada partido en particular.

---

<sup>16</sup> "Con el proceso de articulación, los fines oficiales se hacen, respecto a la fase originaria del partido, más vagos e imprecisos. A menudo, aunque no siempre, ello comporta la transformación de la ideología organizativa que se convierte de manifiesta (objetivos explícitos y coherentes) en latentes (objetivos implícitos, contradictorios)". (Ibid:52).

Dentro de la propuesta teórica metodológica, el autor le confiere una gran importancia al momento fundacional de cualquier organización. Lo que el autor denomina como “modelo originario” comprende las características propias de cada organización al momento en que “nace”, en que se conforma, ya que las características que presenta al momento de organizarse, marcan a la organización aún a años de distancia. En el caso del PAN queretano será importante analizar las características de su “modelo originario” y conocer hasta que años se extienden las características fundacionales en la organización y cuando empiezan a modificarse.

En el desarrollo de este modelo, Panebianco (1990) nos acerca al análisis de la coalición dominante en la organización, sus características y la manera en que esta conformada dentro de la organización. Para el caso de nuestro objeto de estudio, es importante su análisis porque los líderes juegan un papel fundamental en el desarrollo del PAN queretano en el tiempo que aborda la investigación. Las características de la coalición dominante le han impreso al partido un sello particular en la época en que cada coalición dirige los destinos del partido en Querétaro. Sin conocer las características de la coalición no será posible entender las características y la evolución organizativa del PAN queretano.

### **I.5. Coalición dominante.**

En ésta parte, el análisis trata de ilustrar la manera en como el poder esta configurado dentro de la organización y cuales son las características más importantes de los detentadores de ese poder. La coalición dominante es denominada de esta manera por nuestro autor por varias razones, en primer lugar porque el poder tiende a concentrarse en una minoría; en segundo lugar, la coalición dominante no es monolítica ni encabezada por un solo líder que, aunque controla las principales zonas de incertidumbre<sup>17</sup>, debe de negociar con otros

---

<sup>17</sup> Las zonas de incertidumbre son los recursos que tiene el poder organizativo y que son definido por Panebianco (1990) como determinados ámbitos que son imprevisibles para la organización. Las principales zonas de incertidumbre son: La competencia, la gestión de las relaciones con el



actores organizativos; en tercer lugar, la coalición dominante también está conformada por líderes del partido a nivel nacional, locales o intermedios. En este sentido, nuestro autor la llama una "alianza de alianzas", es decir, una alianza entre grupos que a su vez son coaliciones de grupos más pequeños.

"..La coalición dominante de un partido está integrada por aquellos actores, que pertenezcan o no formalmente a la organización, que controlan las zonas de incertidumbre más vitales. El control de esos recursos, a su vez, hace de la coalición dominante el principal centro de distribución de los incentivos organizativos del partido".(Ibid:91).

La coalición dominante siempre será una "construcción precaria" por su propia naturaleza, ya que por ser el centro de distribución de incentivos organizativos tiene que estar en permanente negociación con los demás actores que conforman dicha coalición para mantener el equilibrio organizativo interno. En este sentido, la coalición puede "romperse" si llega el momento en que ya no puede controlar ( y por lo mismo no puede garantizar incentivos) las zonas de incertidumbre organizativas o bien puede llegar a disolverse a causa de sus conflictos internos debido a cambios en el centro de gravedad del poder.

La fisonomía de una coalición dominante puede ser examinada desde tres puntos de vista:

a) Su grado de cohesión interna: Se refiere a que las zonas de incertidumbre o recursos del poder se encuentran dispersos o concentrados. La principal distinción se establece si el partido se encuentra dividido en facciones o tendencias. En un partido dividido en facciones el control de las zonas de incertidumbre está disperso, la coalición dominante poco cohesionada, y el equilibrio se mantiene gracias al resultado de un compromiso adquirido entre las facciones, cuya característica principal es que son grupos fuertemente organizados. En cambio un

---

entorno, las comunicaciones internas, las reglas formales, las fuentes de financiación y el reclutamiento. Quién controla una cierta zona de incertidumbre tiene posibilidades de controlar a las demás, por lo que se dice que son acumulativas, razón por la cual la tendencia propia de todos los partidos es la concentración de los recursos del poder en pocas manos.(Ibid:83).

partido dividido en tendencias, el control de las zonas de incertidumbre está más concentrado y la coalición dominante tiende a estar más unida, la característica principal de las tendencias es que están débilmente organizadas. En síntesis, el grado de cohesión es el que define si los intercambios verticales están concentrados en pocas manos o bien dispersos en una pluralidad de líderes.

b) Grado de estabilidad: El grado de estabilidad se refiere a los intercambios horizontales entre las elites y particularmente al carácter que adoptan los compromisos entre esas elites, es decir si son compromisos precarios o estables. El autor afirma que tendencialmente una coalición dominante unida (tendencias) es también una coalición estable, lo cual no excluye que una coalición dominante dividida (facciones) también se mantenga estable. Esta última logra mantenerse estable a través del tiempo gracias a compromisos recíprocos aceptables entre las facciones que la integran.

c) El mapa de poder: Por mapa de poder Panebianco (1990) entiende tanto las relaciones entre las distintas áreas organizativas del partido como las relaciones entre el partido y otras organizaciones.

El autor nos advierte que hay que distinguir entre la configuración de la coalición dominante y su composición. Los cambios en la composición de la coalición no necesariamente tienen que repercutir en su configuración. Finalmente, concluye que el objetivo principal de los líderes es mantener el equilibrio organizativo, para tal efecto, es de suma importancia la capacidad que se tenga para distribuir los incentivos organizativos porque en esa misma medida se mantiene la legitimidad de dicha coalición dominante. Cuando la coalición dominante ya no está en capacidad de satisfacer las expectativas, en esa misma medida empiezan a perder credibilidad ante los demás miembros de la organización, es decir, su legitimidad como líderes queda en entredicho, con altas posibilidades de que la organización entre en crisis y la coalición dominante sea sustituida para salvar a la misma organización.

## I.6. Modelo originario.

Panebianco (1990) afirma que las características organizativas de cualquier partido dependen, entre otros factores, de su historia, de cómo la organización haya nacido y se haya consolidado. Ya que la manera en que una organización nace, los rasgos particulares que la organización tiene al momento de su formación, ejercen influencia sobre las características que posee incluso a décadas de su "nacimiento"<sup>18</sup>. Existen tres factores para definir el modelo originario particular de cada partido:

a) El modo en que se inicia y se desarrolla la construcción de la organización. En este sentido puede producirse de dos maneras; la primera puede ser por penetración territorial y existe cuando un "centro" controla, estimula y dirige la constitución de las agrupaciones locales e intermedias del partido. Y la segunda es por difusión territorial, que consiste en que en un primer momento se constituyen las agrupaciones locales del partido y a continuación se integran en una asociación nacional. La primera opción tiende a producir un proceso de institucionalización fuerte, mientras que la segunda tiende a una institucionalización débil. (Ibid:110).

b) El segundo factor tiene que ver con la presencia o ausencia de una institución patrocinadora externa. La presencia o ausencia de una institución patrocinadora incide sobre la fuente de legitimación de los líderes y sobre el desarrollo de las lealtades organizativas. Si existe una institución patrocinadora, el partido será considerado una extensión política de dicha institución y las lealtades organizativas serán del tipo indirectas, es decir, primero a la institución externa y en segunda instancia al partido; la legitimación de los líderes provendrá de la institución patrocinadora e influirá fuertemente en los juegos de poder internos de la organización. (Ibid:112).

---

<sup>18</sup> "El proceso de formación de un partido es, en la mayoría de los casos, un proceso complejo y consiste a menudo en la aglutinación de una pluralidad de grupos políticos, a veces incluso fuertemente heterogéneos". (Ibid:110)

c) El tercer factor es la presencia o no del carácter carismático en la formación de la organización. Se nos advierte que en el nacimiento de cualquier organización siempre existen elementos carismáticos en la relación líderes-seguidores, pero lo que interesa al analizar este factor, es que la organización sea producto o no de un líder que se convierte en el depositario de los símbolos de la organización y que por lo tanto, llegan a ser inseparables de su persona.(Ibid:112).

### **I.7. La institucionalización.**

El proceso de institucionalización es la evolución organizativa que experimenta el partido político que parte del modelo racional y que llega al modelo natural. El intermedio entre esos dos procesos es llamado por Angelo Panebianco como Institucionalización. Al partir del modelo racional, el papel de los líderes es sumamente importante ya que “la identidad se define exclusivamente en relación con las metas ideológicas que los líderes seleccionan y no –por el momento- en relación con la organización misma”.(Ibid:115). En cambio en el modelo natural, la ideología se mantiene en estado latente y la organización es reconocida como un fin en sí misma:

“lo característico de un proceso de institucionalización logrado es que para la mayoría el “bien” de la organización tiende a coincidir con sus fines: o sea, lo que “es bueno” para el partido, lo que va en la dirección de su reforzamiento Vis-a-Vis de las organizaciones competidoras, tiende a ser automáticamente valorado como parte integrante del fin mismo. La organización se convierte ella misma en un “fin” para un amplio sector de sus miembros y, de este modo, se carga de valores”.(Ibid:116).

Con la institucionalización, los objetivos ideológicos que plasmaron los líderes en la organización se articulan con las exigencias de la misma organización, la ideología organizativa queda en estado latente. En este sentido, los procesos que provocan la institucionalización son esencialmente dos y se desarrollan simultáneamente:

a) El desarrollo de intereses en el mantenimiento de la organización. Este proceso se refiere a que la organización, y desde sus primeras fases de desarrollo, debe de distribuir incentivos selectivos a algunos de sus miembros. Lo que quiere decir, que la organización establece mecanismos y procedimientos para seleccionar y reclutar a sus elites quienes serán los futuros cuadros de los que disponga el partido para su sobrevivencia ya que la organización se lo exigirá en un determinado momento de su desarrollo.

b) El desarrollo y la difusión de lealtades organizativas. Este proceso tiene que ver con la distribución de incentivos colectivos de identidad y que va dirigido tanto a los militantes como a los que en un momento dado pueden votar por el partido, se refiera a la construcción de la identidad colectiva de la organización.

El establecimiento y consolidación de un sistema de incentivos tanto selectivos como colectivos, esta estrechamente ligado al proceso de institucionalización de la organización, si no se establece el sistema de incentivos el proceso de institucionalización no se puede dar y la organización es improbable que sobreviva. El desarrollo de este sistema de incentivos son los que permiten que la organización se fortalezca y sea autónoma en cierta medida respecto al ambiente exterior de la misma organización. Todos los partidos tienen que institucionalizarse en una cierta medida para sobrevivir, pero mientras en ciertos casos el proceso desemboca en instituciones fuertes en otros la institucionalización es débil.(Ibid:117).

Según el autor la institucionalización de una organización puede ser medida teóricamente en dos dimensiones:

1) La primera dimensión es el grado de autonomía respecto al ambiente que puede ser menor o mayor. En esta dimensión el partido tiene capacidad para controlar el ambiente y adaptarlo a sus exigencias, produce los recursos necesarios para su funcionamiento, tiene establecido un sistema de incentivos

organizativos bien estructurado y existe perfectamente identificable una delimitación de sus fronteras organizativas. En cambio un partido débil respecto al ambiente puede ser controlado desde el exterior y esta sujeto de un continuo a las "variaciones" ambientales, se adapta al ambiente en vez de adaptarlo a él, es controlado por instituciones externas y existe una indeterminación de sus fronteras organizativas. En este tipo de partidos es común que muchos de sus candidatos no tengan una carrera anterior dentro del partido.

Hay que advertir que ningún partido es totalmente autónomo ni totalmente dependiente de su entorno, más bien se da una relación recíproca dependiendo del ambiente en que se desenvuelvan en un determinado momento.

2) La segunda dimensión es el grado de sistematización, de interdependencia entre las distintas partes de la organización. Esta dimensión alude a la coherencia estructural interna de la organización y también es dividida en un nivel bajo y uno alto. En el nivel bajo de sistematización, las subunidades del partido son muy heterogéneas y controlan con total independencia del centro las zonas de incertidumbre básicas. Se presenta totalmente una fuerte heterogeneidad y un control disperso de las zonas de incertidumbre. En caso contrario cuando la sistematización es alta, existe una interdependencia entre las partes y se produce un control más centralizado de las zonas de incertidumbre organizativas por parte del centro. (Ibid:118).

Panbianco afirma que las dos dimensiones de la institucionalización tienden a estar ligadas entre sí "en el sentido de que un bajo nivel de sistematización organizativa, implica a menudo una débil autonomía respecto al ambiente". (Ibid:121).

Normalmente una organización con un alto grado de institucionalización es más resistente respecto al ambiente, ya que posee más defensas para contrarrestar los retos ambientales. Esta situación esta dada porque existe un

centro que mantiene el control de las zonas de incertidumbre organizativas y éstas no se encuentran dispersas como sucede en una organización débilmente institucionalizada. Además, si la organización ha experimentado un fuerte proceso de institucionalización, ésta limita drásticamente los márgenes de maniobra de los actores internos obligándolos a caminar por las vías que les imponga la organización. Un partido fuertemente institucionalizado experimenta cambios lentos, limitados y difíciles.

El autor nos advierte que una institucionalización fuerte puede ser más frágil que una débil. Ya que por el mismo grado de sistematización organizativa una crisis que golpee a una parte de la organización es probable que afecte rápidamente a las demás, en caso contrario, cuando la organización es débil es más fácil aislar las crisis organizativas.

Para medir el grado de institucionalización de los partidos políticos el autor nos da cinco indicadores: 1) la presencia de una burocracia central fuerte; 2) la homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano; 3) las fuentes de financiamiento; 4) relaciones con las organizaciones cercanas al partido; 5) congruencia entre los estatutos o la estructura del poder real.(Ibid:118).

### **I.8. La institución fuerte y la institución débil: dos tipos ideales.**

Después de haber revisado a Angelo Panebianco podemos sintetizar los dos modelos de tipos ideales que propone:

#### **I.8.1. Primer tipo ideal: La institución fuerte.**

Este tipo ideal posee las siguientes características:

a) Un desarrollo por penetración territorial da como resultado una institucionalización fuerte.

- b) En una institución fuerte se da una coalición dominante altamente cohesionada, dividida en tendencias.
- c) Existe una concentración del control de las zonas de incertidumbre organizativa y sobre la distribución de los incentivos organizativos.
- d) El reclutamiento de las elites es centrípeto por la existencia de un centro fuerte; la integración de las elites es vertical, se entra en la organización a niveles bajos y se sube hasta el vértice; se asciende haciéndose cooptar por el centro; los “arribistas” deben de hacer carrera en la organización; la actividad política se configura como una verdadera “carrera” dentro de la organización; la participación es del tipo profesional.
- e) Existe una mayor autonomía respecto al ambiente.
- f) Establece menos relaciones de clientela con sus usuarios externos.
- g) El nivel de corrupción es mínimo.
- h) Domina a su base social, la subcultura del partido es fuerte.

### **I.8.2. Segundo tipo ideal: La institución débil.**

Este tipo ideal posee las siguientes características:

- a) Un desarrollo por difusión territorial desemboca en una institucionalización débil.
- b) La coalición dominante es poco cohesionada, esta dividida en fracciones.
- c) Existe una dispersión del control de las zonas de incertidumbre y una ausencia de un centro que monopolice la distribución de los incentivos organizativos.
- d) El reclutamiento de las elites es centrífugo, el control de los incentivos es disperso por lo tanto para ascender es necesario que se identifiquen con un grupo contrario a los demás.
- e) Existe una menor autonomía respecto al ambiente.
- f) La participación en la organización es del tipo civil, se localizan más notables en la escala jerárquica.
- g) Existen muchas carreras rápidas y muy pocas convencionales; la integración de las elites es horizontal, se entra en los niveles altos a partir de ámbitos externos en donde se posee ya una posición de preeminencia.



- h) Establecen relaciones de clientela con notables externos.
- i) Existen niveles altos de corrupción.
- j) No domina a su base social, la organización se adapta a ella.

Estas clasificaciones, como tipos ideales que son, significan que ningún partido corresponde totalmente a uno u otro tipo ideal, sin embargo, podrán ser colocados a lo largo de una escala que vaya desde una máximo hasta un mínimo de institucionalización.

Es importante anotar que, según nuestro autor, el hecho de que un partido haya experimentado un proceso de fuerte institucionalización, no garantiza que no puedan verificarse procesos de des-institucionalización, de pérdida de autonomía respecto al ambiente de debilitamiento del grado de sistematización organizativa, este proceso puede darse como consecuencia de cambios profundos en el entorno. Y por otro lado, tampoco es improbable que un partido débilmente institucionalizado tienda hacia una institucionalización fuerte.

## **I.9. Propuesta de análisis teórica – metodológica para el caso del Partido Acción Nacional en Querétaro.**

Para encontrar las respuestas a las interrogantes que hemos planteado al iniciar esta investigación, se ha considerado pertinente utilizar un modelo de explicación que conjugue tanto el análisis externo de los cambios estructurales en la entidad y cual es su relación con el Partido Acción Nacional, así como el análisis interno de la misma organización partidista y su relación con los cambios en el contexto en el cual se desenvuelve. La principal razón para realizar la investigación a partir de dos vertientes de análisis, es que se considera que al hacer uso de las dos se puede encontrar una explicación más satisfactoria al problema de investigación, aspecto que no se lograría si solamente se limitará el análisis a buscar la explicación en la propia organización o en el contexto circundante.

Para cubrir el análisis de la primer vertiente de la investigación se ha considerado adaptar el modelo metodológico que utiliza Soledad Loaeza (1999) para nuestra investigación por ser el trabajo que más elementos externos a la organización analiza. En esta parte del trabajo se analizarán los cambios económicos, sociales y políticos que se han dado en el estado, con especial énfasis en los procesos de industrialización, la inmigración, las crisis económicas, el sistema de partidos, crisis políticas del PRI y las reformas que ha experimentado la legislación electoral en el estado. Todos estos elementos serán analizados en relación con el PAN para saber si son factores que inciden en el desarrollo organizativo del partido y cual es la manera en que impactan ese desarrollo.

La segunda vertiente del análisis será revisada a partir de la propuesta teórica de Angelo Panebianco (1990) quien propone un modelo de análisis organizativo para entender como se desarrolla y evoluciona una organización, en este caso será un partido político, para que, a raíz de ese desarrollo y evolución

organizativa, entender la conducta que adopta el partido en su relación con el ambiente. Conoceremos cuales fueron los cambios organizativos internos más importantes que experimentó el Partido Acción Nacional en Querétaro y analizaremos si esos cambios fueron motivados por el ambiente específico en el cual se desenvuelve la organización en un determinado momento. El concepto central en esta parte del análisis será el de “institucionalización”.

La decisión de explicar a Acción Nacional a partir del análisis organizativo interno, estriba en que se considera que no existe una investigación que aluda al desarrollo de la misma organización para explicar su crecimiento en Querétaro. Las investigaciones que han tratado de explicar el ascenso panista en el estado, no le dan la importancia debida al estudio de la organización, como si el partido no tuviera ningún merito en su ascenso.

Las investigaciones que hasta el momento podemos encontrar sobre el PAN en Querétaro, como las de Morales Garza (1998) o Armando Cuenca (1999), hacen énfasis en cuestiones estructurales externas que en opinión de los autores, inciden positivamente en el partido. En el caso de la primera investigación, se alude a los procesos de industrialización y la inmigración que el proceso trajo aparejado, trata de explicar como el cambio poblacional incidió en la participación electoral a favor de Acción Nacional, no es de ninguna manera un análisis detallado de evolución organizativa del partido.

En el caso de la segunda investigación, la variable que según el autor impacta en la liberalización política del estado y repercute en los partidos de oposición, son el conjunto de reformas electorales. La manera en que el PAN logra capitalizar esa paulatina liberalización política no es abordada de manera sistemática. Solamente se recurre a relacionar resultados electorales a la alza con reformas electorales, como si tal relación fueran variables rígidas que explicaran totalmente el fenómeno a estudiar

Existen otras investigaciones como la de Díaz Aldrett (1997) que analizan concretamente la evolución organizativa del PAN, la única limitante para nuestro caso de estudio es que se realiza a nivel municipal y con objetivos de investigación diferentes a los nuestros, lo que hace que las características del objeto a investigar sean diferentes, de ahí la dificultad para adaptar el modelo de la autora para nuestro específico caso de estudio.

Nuestra investigación se acoge a tratar de explicar el crecimiento de Acción Nacional en Querétaro a partir de la evolución organizativa del partido, consideramos que este aspecto no ha sido debidamente analizado en anteriores investigaciones por lo que el análisis organizativo del PAN queretano se convierte en un asunto impostergable si es que pretendemos entender cabalmente el crecimiento del PAN en el estado queretano.

También será importante analizar el impacto que el cambio estructural externo de la entidad tiene en la organización panista y entender y explicar porqué el PAN fue el único partido de oposición que aprovecho las ventajas que el contexto le ofreció. Esta cuestión es la que le confiere a la investigación una gran pertinencia y además ofrece otro tipo de respuestas a las que otras investigaciones han arrojado.

La principal hipótesis de trabajo en la investigación será que el PAN gana la gubernatura en 1997 cuando era un partido con niveles medios de institucionalización que, sin embargo, resultaron suficientes para aprovechar los cambios que se dieron en elementos estructurales y coyunturales externos al partido que capitalizó en su triunfo.

Se califica la institucionalización organizativa del PAN en el momento en que gana la gubernatura como "mediana", ya que en la organización aparecen indicadores que hablan del avance del proceso, pero a la vez, también aparecen otros indicadores que hablan de retraso en el sentido de institucionalizar al partido.

Como Panebianco (1990) habla del proceso de institucionalización instalándolo en un continuo que va de un máximo a un mínimo, instalamos el proceso del PAN queretano en un nivel medio.

Continuando con lo que nos proponemos obtener en este trabajo, enunciamos los objetivos que se persiguen:

- 1) Reconstruir la historia política-electoral de Acción Nacional en el periodo de análisis que nos ocupa y conocer el desarrollo del sistema de partidos.
- 2) Conocer y analizar el contexto económico, político y social en el estado de Querétaro, y analizar su posible influencia en el desenvolvimiento del PAN.
- 3) Analizar el desarrollo y organización interna del PAN en el mismo periodo y conocer porqué elementos fueron motivados. Asimismo, saber si esos cambios internos influyeron en el crecimiento político-electoral de Acción Nacional y cual es su peso específico en el triunfo de 1997.
- 4) Analizar las crisis internas del Partido Revolucionario Institucional y sopesar su posible aporte al triunfo del PAN en 1997.
- 5) Analizar la posible transformación interna del PAN a partir de haber logrado el triunfo en 1997.

Esta es la propuesta metodológica que será guía para el trabajo: "Entre la institucionalización y el poder; el PAN en Querétaro: 1940-2000".

**CAPITULO II:**  
**DEL MODELO ORIGINARIO AL CAMBIO DE COALICION DOMINANTE**

## II.1. Introducción

Como producto de la investigación hemos detectado dos grandes momentos del Partido Acción Nacional en Querétaro. El primer momento abarca desde su fundación en 1940 y llega hasta 1988; el segundo corre desde 1990 y llega hasta el 2000.

Es justamente el primer momento el que será objeto de este capítulo. Como se parte de la hipótesis de que la explicación de la actuación del partido así como su forma de organización interna están relacionados con el contexto social, político y económico en el que se desenvuelve, éste capítulo reconstruye el contexto local en el cual la organización panista se inscribe en estos años.

El capítulo está estructurado en dos partes. En la primera se recrea el proceso mediante el cual el estado de Querétaro se transforma (a partir de la década de los cuarenta y con mayor énfasis en los sesenta y setenta) al pasar de una sociedad rural, dedicada en mayor parte a actividades agrícolas y ganaderas, a una sociedad eminentemente urbana-industrial.

Los cambios que la industrialización provocó en Querétaro fueron múltiples; la relación existente entre los procesos de industrialización, urbanización, inmigración y la modificación de conductas político-electorales hasta entonces presentes en la sociedad queretana son los que interesan para el presente trabajo.

Es interés del presente capítulo abordar<sup>19</sup> (a manera de contexto) las diferentes etapas en la industrialización del estado hasta la década de los ochenta. La manera en cómo el proceso de industrialización que se fue asentando en la entidad, fue factor determinante para la futura conformación urbana de las

---

<sup>19</sup> No se profundizará mucho en el análisis de la cuestión industrial y sus efectos, ya que ésta no es la finalidad del presente trabajo de tesis. Solamente se abordará a manera de contexto para conocer su posible impacto en el PAN. Para una consulta sobre el tema de la industrialización de Querétaro se pueden revisar los siguientes textos: Huerta (1990); González y González (1992); Ramírez (1995); Morales (1998); González y Osorio (2000); Miranda (2000).

principales ciudades del estado. Se bosqueja el proceso de industrialización y las condiciones que paulatinamente fueron modificando las estructuras sociales, económicas y políticas en la entidad y cómo a la par de todos estos cambios estructurales el patrón de participación política sufrió cambios significativos en el estado.

En segundo lugar, en este capítulo se analiza el desarrollo de Acción Nacional, se aborda su etapa de nacimiento, las dificultades que tuvo para salir a la luz pública, la conformación de su primera coalición dominante, sus fuentes de financiamiento, su desempeño electoral, etc., hasta 1988, año en que se empieza a gestar el relevo generacional en el partido concretado en el cambio de coalición dominante y las nuevas formas de hacer política; también se analiza la relación existente entre la industrialización, la urbanización, la inmigración al estado y la distribución del voto opositor, concretamente el voto que favorece a Acción Nacional. Ya que existen autores<sup>20</sup> que afirman que el crecimiento político – electoral de Acción Nacional guarda relación directa con la modificación estructural de la entidad motivada por los efectos de la industrialización y sus consecuencias más visibles: urbanización e inmigración.

Siguiendo con la cuestión político-electoral, también se aborda la cuestión de las reformas electorales en el estado y su importancia para el desenvolvimiento de los partidos políticos en la entidad. Se analiza cómo el cambio en el marco normativo-electoral fue favoreciendo paulatinamente al Partido Acción Nacional por sobre otras opciones de oposición partidista. En este sentido también es de nuestro interés conocer porqué Acción Nacional si pudo capitalizar esta serie de cambios en el contexto queretano.

La investigación se realiza dándole un sentido histórico por dos motivos: primeramente, se trata de reconstruir la historia de Acción Nacional en la entidad

---

<sup>20</sup> Para una visión más detallada de la relación entre migración, urbanización y voto opositor ver: Morales Garza, Marthagloria (1998), *La nueva generación de políticos queretanos*. Universidad Autónoma de Querétaro.



por no contarse con un trabajo de investigación que la aborde; segundo, porque como señala Panebianco (1990), el momento fundacional de toda organización es muy importante para entender el desarrollo de la organización<sup>21</sup> así como su posterior forma de institucionalización.

## **II.2. Querétaro, del predominio agrícola al urbano-industrial: 1940-1988.**

En función de diferentes enfoques (climáticos, fisiográficos o económicos) se ha dividido a la entidad ya sea en 3 o 5 regiones. Sin embargo, existe consenso entre los investigadores sociales para clasificar al estado de Querétaro en tres grandes regiones: la de los valles, la del semi desierto y la de la sierra.

El estado de Querétaro se localiza en el centro del país. Limita al norte y noroeste con el estado de San Luis Potosí, al este con Hidalgo, al Sur con Michoacán, al sureste con el Estado de México y al suroeste y noreste con el estado de Guanajuato. Este último estado gobernado por el PAN desde el inicio de la década de los noventa.

Existen tres áreas climáticas bien definidas: la porción sur donde los climas son templados, en la región centro los climas predominantes son los semisecos, y en la zona norte los climas varían de cálidos a templados conforme aumenta la altitud.

La manera en que está regionalizado Querétaro guarda estrecha relación con la distribución del voto opositor y la votación priísta. Los votos para la oposición se han concentrado en la región de los valles, donde se concentra la mayor cantidad de recursos, mejor calidad de vida y de servicios, igualmente cuenta con los mejores climas y terrenos fértiles del estado; el voto priísta se ubica

---

<sup>21</sup> "Las características organizativas de cualquier partido, dependen entre otros factores de su historia, de cómo la organización haya nacido, y se haya consolidado. Las peculiaridades del periodo de formación de un partido, los rasgos en que se refleja su gestación, pueden, en efecto, ejercer su influencia sobre las características organizativas de aquél incluso a decenios de distancia."(Panebianco,1990:108). Esto es a lo que él llama "el modelo originario".

generalmente en la región serrana y del semidesierto. Las regiones en Querétaro jugaron un papel importante en las elecciones de 1997<sup>22</sup>, ya que el voto opositor se concentró en aquellos lugares en que la industrialización sentó sus reales.

El proceso que llevó a cambiar al estado de Querétaro para que éste se transformara de una economía eminentemente rural a una urbana-industrial, no es posible entenderlo sin tomar en cuenta las políticas federales de industrialización del país<sup>23</sup> basadas en un principio en el esquema de sustitución de importaciones. Dicho programa fue el parteaguas que el estado utilizó para lograr su despegue hacia su industrialización y, por ende, a su urbanización.

Según Eduardo Miranda (2000), en Querétaro las políticas de desarrollo, en su conjunto, estuvieron delineadas por los mismos elementos que se fueron configurando para impulsar el proceso de industrialización de México vía el esquema de sustitución de importaciones. Entre estos elementos sobresalen:

“Una política arancelaria y un sistema de licencias de importación destinadas a proteger a la industria nacional, un régimen preferencial de franquicias fiscales que reducía el nivel impositivo de las actividades industriales, una política monetaria y financiera en la que tanto el crédito público como el privado se canalizó a favorecer las actividades industriales sobre las otras actividades productivas, y un crecimiento y redistribución del gasto público dirigido por un lado, a crear la infraestructura económica y social a efectos de incentivar la expansión económica, principalmente en aquellos rubros que apoyaran la expansión del mercado interno, y por el otro al fortalecimiento de empresas públicas de variado tipo encargadas de producir bienes y servicios subsidiados a efecto de llegar al objetivo fundamental de industrializar al país”.(Miranda,2000:254).

Querétaro aprovechó de manera sustancial las políticas de industrialización que, desde el gobierno federal, se impulsaban para lograr la industrialización nacional.

---

<sup>22</sup> Para mayores datos del papel de las regiones en la elección de 1997, ver el artículo de Morales Garza: “Una subversión silenciosa: el papel de los municipios en la derrota priísta de Querétaro”. *Frontera Interior*, año 1 núm.1. Enero-Abril de 1999.

<sup>23</sup> Para una explicación más detallada de políticas públicas nacionales y su impacto en Querétaro, ver la tesis doctoral de: Miranda, Eduardo (2000) “*Políticas públicas y Grupos privados en el desarrollo de Querétaro*”. Tesis doctoral, UNAM.

Con la adopción del modelo de sustitución de importaciones implantado en el país en la década de 1940, se dio la pauta para una transformación importante. Querétaro contaba con un antecedente industrial que fue la base del desarrollo del modelo de sustitución de importaciones en la época, pero se modificó en la medida en que la industria textil tradicionalmente instalada en la zona fue paulatinamente sustituida por la agroindustria en el periodo de 1940 a 1960, para iniciar la diversificación hacia la manufactura metalmeccánica a partir de 1970 (González y Osorio,2000).

La ciudad de Querétaro a inicios de los 40, mostraba un relativo estancamiento en el crecimiento de la población y en sus actividades productivas. Su economía si bien se encontraba ligada en buena parte a las actividades agropecuarias preponderantes de la época, se desenvolvía en el sector industrial por medio de un importante ramal de industrias textiles de mediana escala junto con una serie de talleres textiles de tipo artesanal, así como con un considerable número de pequeños establecimientos manufactureros y comerciales de naturaleza familiar.(Ibid).

Los años cuarenta fueron de carácter depresivo para la producción textil local. A escala nacional se produjo una fuerte contracción de la demanda de géneros, entre ellos los queretanos. El mercado nacional requería mayor proporción de productos agroindustriales respecto de los textiles.

Parte del retraso económico se debía al rezago urbano en que se encontraba la ciudad, pues como atinadamente afirma Eduardo Miranda:

“...No obstante la importancia de la fisonomía urbana del viejo casco histórico, se observaba palpablemente una carencia de construcciones urbanas de todo tipo y un atraso en infraestructura económica y servicios públicos que obstaculizaba las potencialidades para su desarrollo económico”. (Miranda, 2000:103).

El perfil económico de la entidad era predominantemente agrario y la producción agrícola su principal fuente de ingresos, ésta enfrentaba grandes

problemas para su subsistencia. Una excepción lo constituía el sector ganadero estabulado, el cual a inicios de la década mostraba signos de crecimiento económico. Ello se explica porque durante décadas los ganaderos se habían preocupado por mejorar el hato, tanto con la importación de ganado de la mejor calidad como con la construcción de obras de riego y abrevaderos.

El sector ganadero resultó beneficiado por las políticas de apoyo a la industria a partir de 1940; además de la ubicación estratégica del estado respecto al principal mercado de consumo del país: La Ciudad de México. Este hecho implicó que se insertara a la ganadería en el desarrollo industrial para tratar de convertir a la zona en un importante centro lechero para el país (Ramírez,1995). El gobierno estatal se preocupó por invertir en infraestructura destinada a la agricultura y la ganadería:

“Las inversiones estatales financiaron la estructura física necesaria para aumentar las áreas cultivables y la producción agrícola desde 1936 y hasta la década de los años sesenta, la mayor parte de la inversión se destinó a obras de irrigación y presas de gran almacenamiento. De esta manera, en el transcurso de los años cincuenta y principios de los sesenta, más del 80% de las inversiones del sector agropecuario se orientaron al regadío... el auge ganadero queretano obedeció a un nuevo patrón económico, un patrón de carácter exógeno que pretendía la recuperación de características internas fincadas en la agricultura y ganadería local”.(González y Osorio,2000:49).

Esta política dio inicio a una primera fase de industrialización moderna de la entidad que favoreció en Querétaro la instalación de algunas fábricas destinadas a la producción de bienes de consumo nacional, entre las que se encontraba Carnation S. A. que procesaba gran parte de la producción lechera del estado en su fábrica. Estableció dos plantas para elaborar leche evaporada, comenzó importando latas para envasar sus productos sin embargo, dada la política imperante de la época (restringir importaciones), para 1954 ya fabricaba latas destinadas al autoconsumo (Huerta,1990).

En 1940, a sabiendas de que la industrialización provoca beneficios multiplicadores, el gobierno del estado fomentó la instalación de nuevas industrias

a través de incentivos fiscales, exención de impuestos y pago de terrenos diferidos. Ofreció también espacios industriales, servicios e infraestructura, de aquí que el propio gobierno estatal y los capitalistas locales (los ganaderos principalmente) se convirtieron en los principales agentes que promovieron lo que se conoce como el segundo impulso industrializador en la entidad<sup>24</sup> que abarca los años 1940-1960, periodo que, aunque corto, fue particularmente importante porque en el estado se comienzan a poner los cimientos que redundarían en la transformación física del estado de Querétaro. La expansión industrial de Querétaro estuvo directamente entrelazada a su crecimiento urbano.

La llegada a la gubernatura del Licenciado Agapito Pozo (1943-1949), fue crucial para impulsar los procesos de desarrollo industrial de Querétaro. El gobernador propuso un plan urbano-industrial para sacar del atraso y de la inercia económica al estado, principalmente a la ciudad capital. De esta forma el plan se encauzó a reactivar las actividades urbano-industriales y comprendía una serie de estímulos económicos entre los que sobresalía la propuesta de todo tipo de exenciones fiscales locales a aquellas que destinaran capitales en la implantación de industrias nuevas. (Miranda,2000).

Entre 1945 y 1949, se construyeron en diversos puntos de la ciudad pequeñas y medianas empresas industriales, que si bien surgían para abastecer un mercado regional daban vida a la economía de la ciudad. De las fábricas que se instalaron, algunas de ellas producían dulces, jabones, muebles, vidrios, un laboratorio para fabricar artículos de belleza, pequeñas fabricas de ropa como el Tigre Rojo, otras industrias como Singer de México, molino de trigo el Fénix, Kellogg's de México, Purina, etc. (González y Osorio, 2000).

La inserción de las primeras empresas transnacionales en la economía queretana, fue aprovechando el marco de la política proteccionista que el gobierno

---

<sup>24</sup> Para mayores datos del segundo impulso industrializador en Querétaro ver: Ramírez (1995); Morales Garza (1988); González y Osorio (2000); Miranda (2000) entre otros.

federal estaba instrumentando para activar la industrialización nacional. En Querétaro encontraron una fuerte motivación para establecerse, además:

“Su principal función como agente de industrialización gravitó en el hecho de que con ellas comienza la integración del capital foráneo en la construcción de un aparato industrial, de modo que no solo abrieron el camino para la industrialización del Querétaro moderno con empresas de gran escala, sino que además se constituyeron con el transcurrir del tiempo en importantes impulsoras de la industrialización del estado”(Miranda,2000:122).

La época que va de 1940 a 1960 es el periodo en el cual se logra la transformación estructural de la entidad. La tradicional estructura agropecuaria fue cediendo a procesos que obedecían a intereses fundamentalmente urbanos, principalmente el territorio donde se fue configurando el corredor industrial Querétaro-San Juan del Río. Desde esta perspectiva, al interior de esa zona se fue delineando un nuevo orden territorial al ser desplazadas áreas tradicionalmente agrícolas a usos que beneficiarían sobre todo a la instalación de parques industriales e infraestructura básica de servicios, sea para el uso mismo de las fabricas o bien de la mancha urbana que paulatinamente se estaba extendiendo.

De la misma manera, la mayoría de los establos ganaderos de más prestigio en el estado ubicados en los alrededores de las ciudades de Querétaro y San Juan del Río serían devorados por la expansión del casco urbano. Algunos de los principales ganaderos y agricultores queretanos, ante el empuje del desarrollo urbano-industrial de Querétaro, optaron por participar en ese proceso por otras vías preferentemente en el área de servicios y comercio (Ramírez,1995).

En los factores que fueron determinantes para que la ciudad de Querétaro se convirtiera en centro de atracción de economías de escala, se encuentran la construcción de la carretera corta México-Querétaro inaugurada el 24 de octubre de 1958 junto con la ampliación y mejoramiento de la energía eléctrica, el agua potable y el drenaje, como bien lo apunta Eduardo Miranda:

“Simultáneamente a la construcción de la autopista, se multiplicó la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. A inicios de los 60 con la construcción de una serie de subestaciones destinadas a resolver los problemas del suministro del fluido para acelerar la industrialización de Querétaro y, posteriormente, con la construcción de la subestación Querétaro en Juriquilla, la cual además de constituirse en un punto receptor del fluido producido por el Sistema Hidroeléctrico de Malpaso, Chiapas, se le asignó el papel de centro distribuidor de energía para impulsar la descentralización industrial de diversas ciudades del centro del país, en el programa nacional promovido por el gobierno de Echeverría, entre ellas, la misma ciudad de Querétaro, San Luis Potosí, Celaya, Irapuato, Guanajuato y Aguascalientes” (Miranda,2000:310).

Además de las condiciones arriba citadas, también fueron factores de atracción el hecho de que Querétaro contara con un ejército de obreros sin tradición de sindicalismo duro; es decir, poco (o nada) conflictivos laboralmente, anexados a servicios bancarios complejos y a equipamiento social de reciente creación(González y González,1992).

De esta manera entre 1969 y 1970 se establecieron en la entidad 687 nuevas industrias (Huerta,1990). La expansión industrial en la ciudad realizada en las décadas de 60 y 70 no sólo fue modificando de manera sustancial su anterior estructura agropecuaria para dar paso a las actividades urbano-industriales (industria, comercio, servicios, bancos, etc.), sino que también se crearon las condiciones materiales y humanas para su consolidación y desarrollo industrial.

En esta etapa uno de los creadores fundamentales es el consorcio Ingenieros Civiles Asociados (ICA)<sup>25</sup>, el cual construye la carretera corta México-

---

<sup>25</sup> El grupo Ingenieros Civiles Asociados S. A., fue fundado como empresa constructora en 1947 por el ing. Bernardo Quintana Arrijoa con un grupo de condiscípulos de la UNAM, precisamente en los años en que se estaba dando un proceso intenso de industrialización en el país. A finales de los años 50, el grupo decidió diversificar sus actividades económicas e integrarse al proceso productivo industrial, principalmente en aquellas ramas que el gobierno federal estaba promoviendo entre los grupos empresariales nacionales a efecto de que participaran en la producción de bienes intermedios y de capital. Para llevar a cabo esa empresa, los dirigentes de ICA, seleccionaron a la ciudad de Querétaro para instalar ahí un conjunto de empresas destinadas a la producción de maquinaria pesada para la construcción. De las empresas relacionadas con el grupo ICA, estaban: Industrias de Hierro, S.A., Link Belt Speeder Mexicana S. A. de C. V., Huber Compactos S. A., Fabricaciones, Ingeniería y Montajes S. A. (FIMSA), Cincinnati Mexicana S. A. (Miranda,2000:328). Para una versión más detallada del modo en que ICA operó en Querétaro y su

Querétaro, instala un parque industrial y una zona residencial cerca de sus industrias (Morales; 1998). Con la transformación de la carretera en moderna autopista (con la ampliación a cuatro carriles en la década de los 60) configuró el carácter de la entidad como punto nodal para atraer capitales y estimular la descentralización industrial fomentada desde la Ciudad de México y su área metropolitana:

“Por medio de la construcción de la vía directa México-Querétaro, arranca un proceso de localización industrial sostenido, siempre creciente hasta la fecha, cuyo impulso más notable reside en la incorporación del grupo ICA a la escena económica queretana. La visión globalizante de este consorcio se plasma de manera plena en este caso. Actúa como constructor de esta carretera y actúa ahora como capital inmobiliario. Invierte en la creación de industrias manufactureras de bienes de capital dentro de su propia rama de la construcción y se desplaza a la fabricación de bienes de capital para otras ramas en las cuales este consorcio también participa” (González y González, 1992:120).

El crecimiento e importancia que empieza a adquirir Querétaro son muy palpables, ya que en los diez años comprendidos entre 1960 y 1970 Querétaro pasó del 21° al 17° lugar nacional en el valor de la producción nacional; y del 20° al 15° lugar nacional en capital invertido en la industria (Huerta, 1990).

Es a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta cuando en la entidad se inicia el tercer impulso industrializador. El nuevo giro de la industria queretana corresponde en el ámbito nacional con la expansión de la industria metalmecánica y particularmente con el proyecto de reubicación de la industria automotriz y de auto partes de la ciudad de México.

Este tercer impulso estuvo caracterizado porque el desarrollo y el auge industrial ya no corrió a cargo de las grandes empresas y, particularmente, a que la industria se desarticula de la agricultura. El papel preponderante corrió a cargo de las medianas, pequeñas y microempresas del estado:

---

influencia en el desarrollo del estado, ver: Huerta (1990); González y González (1992); Morales (1988); Miranda (2000).



“De 1975 a 1989 la mediana, la pequeña y la micro industria han venido generando juntas cada vez un mayor número de fuentes de trabajo, revirtiéndose la concentración del empleo que había a mediados de los setenta en las grandes industrias”(Huerta,1990:31).

Esta etapa coincide con un endurecimiento del entorno político en contra de los partidos de oposición, concretamente para Acción Nacional. Pareciera ser que los anhelos industrializadores del estado fueron priorizados sobre los anhelos políticos de los partidos de oposición.

A partir de la década de los ochenta, el establecimiento de micro y pequeñas empresas es muy alto, el 68% de las primeras y el 66% de las segundas se instalaron en esos años (Morales,1998). Es muy importante hacer hincapié en este proceso porque son de este tipo los empresarios que se incorporan al Partido Acción Nacional en Querétaro a finales de las décadas de los ochenta y los noventa.

El municipio de Querétaro fue considerado en 1979 zona de estímulos preferenciales para el desarrollo urbano-industrial; los estímulos fiscales que favorecieron la industrialización en etapas anteriores en ese momento se ampliaron y diversificaron. Estas exenciones fiscales fueron sumamente importantes para el desarrollo de este tercer momento industrializador.

Uno de los procesos más notables en el desarrollo de Querétaro como consecuencia de la industrialización a partir de los años setenta, fue el cambio en el crecimiento de la población: entre 1970 y 1980 la tasa de crecimiento de la población de la entidad (4.29% anual) rebasa, con mucha diferencia, el promedio nacional (3.2% anual). La ciudad de Querétaro, en esta misma década, crece a una tasa media anual de 5.88%; el crecimiento de la PEA industrial de 1960 a 1970 se duplica, (de 9,528 se pasó a 18,130); de 1970 a 1980 el crecimiento es un poco superior del doble (de 18,130 se pasó a 39,381) y asimismo sucede entre 1980 y 1990 (39,381 a 73,315).(Huerta,1990).

Otros datos interesantes que muestran la desarticulación de las actividades agrícolas y la preponderancia de las industriales en la entidad son los siguientes: mientras que en 1950 el 76% de la población estaba ocupada en la agricultura y ganadería, para la década de los setenta el porcentaje bajó a 48% y en 1990 llegó a niveles del 18% de la población total ocupada. Un desarrollo inverso muestra el sector industrial, ya que en 1950 la población empleada en esta fracción representaba el 8.5%, en 1970 ocupa el 14% y para 1990 llegaba al 25%.

Este crecimiento industrial muestra una aguda concentración geográfica. Por ejemplo, en 1970 el municipio de Querétaro concentraba el 91% del capital invertido en la industria, 92% del valor de la producción bruta y 75% del personal ocupado (González y Osorio,2000). La localización de la industria se intensifica en la región centro, donde en 1980 se encontraban ubicados el 90.8% de los establecimientos principalmente en los municipios de Querétaro, San Juan del Río y Corregidora. Para 1985 Querétaro y San Juan del Río concentraron más del 50% de los establecimientos que existen en el estado (Huerta,1990). El flujo de empresas al estado no se vio interrumpido en esos años mostrándose como un proceso constante:

“Durante la segunda mitad de los años setenta y hasta la segunda de los ochenta, el crecimiento económico del estado se vio estimulado por la presencia de importantes plantas industriales. Entre 1980 y 1987 se instalaron 445 empresas nuevas para hacer un total de 1,378, de las cuales, 922 (66.9%) correspondían a la micro; 284 (20.6%) a la pequeña; 98 (7.1%) a la mediana; y 74 (5.3%), a la gran industria. Para 1989 se observa un claro incremento, sobre todo en lo que se refiere a mediana y gran industria, ya que elevan su porcentaje de representatividad a 7.8% y 7.4% respectivamente, a raíz, principalmente del programa de descentralización en la zona metropolitana y como consecuencia también del terremoto ocurrido en 1985, motivando la migración masiva tanto de empresas como de personal”(González y Osorio,2000:87).

La actividad industrial de Querétaro ha tenido un desarrollo vertiginoso a partir de este tercer impulso industrializador, en buena medida porque forma junto con el Distrito Federal y otros cinco estados la zona más industrializada y poblada del país (Ibid). De esta manera, la importancia de este tercer impulso en la

conformación estructural del estado fue definitiva para marcar el desenvolvimiento futuro de la entidad, como lo afirma Marthagloria Morales:

“Este último proyecto industrializador será el que transforme a la entidad, tanto física como económicamente. Al igual que en las dos etapas anteriores, y quizá con mayor fuerza, los actores industriales modificaron el patrón de asentamiento de la mancha urbana de la ciudad; pero a diferencia de sus antecesores, el nuevo proyecto desarticula a la agricultura de la industria y genera la aparición de nuevos actores sociales y políticos”(Morales, 1998:57).

Se aprecia, a lo largo de este apartado, que la configuración industrial ha beneficiado a las dos regiones que se identifican con el crecimiento electoral de Acción Nacional: la región de los valles y la del semi-desierto, las dos regiones que brindan una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta postura la sostiene Morales Garza para explicar el cambio en el sentido de la votación para los partidos políticos en el estado, particularmente para el voto opositor panista.

### **II.3. Cambios en el perfil poblacional.**

El cambio más importante que experimentó el estado de Querétaro a partir de 1940, es el paso de una sociedad rural ligada a las actividades agrícolas y ganaderas a una sociedad eminentemente urbana-industrial. Sin embargo, aparejado con ello cambió también la dinámica poblacional y su perfil.

No es sino a partir de la década de los sesenta, particularmente desde los setenta, que la población queretana empieza a crecer. Este crecimiento está asociado a las altas tasas de inmigración que se presentan en la entidad al darse el tercer impulso industrializador. Al interior del estado, los municipios que tuvieron mayores tasas de crecimiento poblacional se desarrollaron en relación directa con el crecimiento industrial; en primer lugar se encuentran los municipios de Querétaro y Corregidora; en segundo están los ayuntamientos del corredor industrial de San Juan del Río-Querétaro:

“...las tasas de crecimiento de la población inmigrante en la entidad son de las más altas del país, y al interior del estado la distribución de la población inmigrante

coincide básicamente con el patrón geográfico de la industrialización". (Morales,1998:69).

El proceso de inmigración se vio acelerado por la necesidad de las nuevas empresas de contar con personal capacitado para sus procesos de producción; principalmente de personal capacitado de alto nivel para cubrir los puestos gerenciales y de mandos medios, personal que en Querétaro no existía. Por lo tanto se tuvo que traer de otros estados principalmente del Distrito Federal.

Con la interconexión que experimentó el estado de Querétaro con otras entidades del país a través de sistema carretero construido en la entidad, aunado a la llegada de inversionistas foráneos<sup>26</sup> al estado con la intención de invertir en él, se ofrece la posibilidad de que estos actores incidan paulatinamente en la modificación de los patrones de conducta social, política y cultural vigentes en el estado.

Un trabajo llevado a cabo por Huerta (1990) sobre los gerentes que ocuparon las industrias en Querétaro muestra datos muy interesantes. Por ejemplo, de los gerentes que trabajaban en Querétaro hasta antes de 1990, predominaba el gerente proveniente de otra entidad sobre el queretano, la mayoría eran nacidos en estados del norte, occidente y del mismo Distrito Federal. De igual manera, la mayoría de ellos crecieron fuera de la entidad (ya sea en el norte y en el D. F.) y no vivieron en ningún otro lugar antes de llegar a radicar a Querétaro, los años en que lo hicieron fueron entre 1975 y 1988. Otro dato interesante es que el 75% de los gerentes manifestó haber pertenecido o participar activamente en alguna organización, sea civil, de beneficencia o en algún partido político<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Huerta afirma que los grandes grupos de inversionistas llegaron principalmente de Monterrey, el Distrito Federal y Guadalajara.

<sup>27</sup> Para ver los resultados totales del trabajo citado, ver: Huerta, Marco (1990). *"Empresas y empresarios en Querétaro"*. Tesis de Licenciatura. UNAM 1990. Concretamente el capítulo: Encuesta aplicada al personal de dirección y de mando de algunas industrias en Querétaro. Págs.176-227.

Por el lado industrial, y en concordancia con lo que sucedía en muchos estados del país, los grandes empresarios establecidos en Querétaro mostraban patrones de conducta muy estables (Loeza,1999:354). A pesar de la crisis económica generalizada a partir de 1982, éstos se mantenían inmóviles en cuanto a demandas de tipo político. Esto se explica porqué la relación Estado y empresarios al parecer no se modificó. Un alto desarrollo económico pareciera estar asociado a un bajo nivel de oposición política empresarial.

Además del desarrollo económico de la entidad que desinhibía las protestas empresariales, se pueden encontrar otros factores de esta aparente apatía:

“La cercanía a la zona metropolitana hace que las demandas políticas de los empresarios queretanos sean fácilmente transmitidas, por estar cerca los centros directivos de las confederaciones nacionales. También se hace más fácil la intermediación entre las delegaciones empresariales y el gobierno federal y, la relación entre sus afiliados y sus dirigentes nacionales. La cercanía de Querétaro al principal centro político del país, podría ser la causa de la menor representatividad y participación política de los empresarios”(Huerta,1990:125).

Otra cuestión importante a resaltar, es que las protestas empresariales fueron encabezadas por los medianos y micro empresarios en todo el país, ya que fueron uno de los sectores que más resintieron la crisis de la década de los ochentas. La protesta y la participación empresarial en el PAN en todo el país, y por supuesto en Querétaro, se dio a través de este tipo de empresarios (Loeza,1990:354).

Como se puede apreciar, pareciera que los inmigrantes que conformaban los mandos altos y medios de las empresas, los micro y medianos empresarios fueron quienes presentaban patrones activos de participación política; ante esto se abre la posibilidad de que fueran los impulsores del cambio político en el estado.

El crecimiento de la mancha urbana en el estado, la concentración de la industrialización en zonas bien definidas de la entidad e igualmente la concentración de los inmigrantes en dichas zonas, particularmente en los

municipios de Querétaro, San Juan del Río y Corregidora parecen mostrar coincidencias en cuanto al desenvolvimiento de los patrones políticos de la entidad:

“... el acelerado crecimiento industrial, y el embate de los inmigrantes que buscan espacios de expresión y modifican la correlación de fuerzas tanto en las clases dominantes como de los sectores populares; el aumento en los niveles de urbanización y por lo tanto, de escolaridad y socialización; todo ello junto con los nuevos aires del centro, parecen motivar el surgimiento de una nueva sociedad queretana”(Morales,1998:84).

Gracias a la industrialización y a la urbanización junto con el crecimiento del comercio, se amplían las capas medias de la población, así como el surgimiento de nuevos sectores empresariales, sobre todo fuera del municipio de Querétaro, grupos renuentes a aceptar al partido oficial como medio de participación política en salvaguarda de sus intereses. A finales de la década de los ochenta<sup>28</sup> se incrementó la participación de la sociedad civil queretana en organizaciones independientes de colonos, comerciantes, campesinos, trabajadores, organizaciones de clases medias como Asociaciones de Padres de Familia y organizaciones independientes de empresarios como la COPARMEX y la Asociación de Industriales de Querétaro (Morales,1993).

En suma, pareciera que una nueva configuración social surge en Querétaro a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, en donde el actor político importante sería el Partido Acción Nacional. Un partido que tenía una larga existencia en el estado pero que no había conseguido logros importantes para su causa hasta estos años. Situación que cambia drásticamente en la segunda mitad de los noventa.

---

<sup>28</sup> En 1987 se registra el mayor número de asociaciones civiles que se habían dado en un año y es entre 1987 y 1988 que se organizó el mayor número de asociaciones civiles en el estado. 1976-1986: una asociación; 1987: 59 asociaciones, y en 1988 29 nuevas asociaciones civiles. (Zavala; 1996,168).

#### **II.4. Las reformas electorales en Querétaro y su impacto en el PAN.**

Dentro de los cambios políticos importantes que se dieron en el periodo de estudio, están las reformas al marco electoral vigente en el estado. Estas reformas fueron de suma importancia porque es a través de ellas como se va delineando el sistema de competencia electoral en el estado; en un primer momento el marco electoral estaba diseñado para fortalecer al partido gobernante (PRI) e iba en detrimento de los partidos de oposición, particularmente del PAN.

La elite local priísta mostró una resistencia tenaz a los cambios en la normatividad electoral que repercutiera positivamente en los partidos de oposición<sup>29</sup>, sin embargo, a pesar de la importante resistencia de la elite local, casi al final de este periodo se flexibiliza la ley electoral del estado y se posibilita la aparición de la oposición en los comicios locales.

Tal vez el auge electoral que experimentaría en la década de los cincuenta Acción Nacional<sup>30</sup>, motivó la preocupación de las autoridades gubernamentales del estado para tratar de inhibir la participación del partido y por ende su presencia en la ciudadanía. La mejor forma que encontraron para hacerlo fue a través de reformas al marco electoral vigente, tendientes a restringir la participación de la oposición.

En 1962 el gobierno de Manuel González de Cosío modifica en dos ocasiones la legislación electoral local con la intención de distinguir a los partidos federales de los locales imponiendo a los partidos con registro nacional que quisieran participar en elecciones locales, requisitos adicionales a los que ya habían cumplido en el plano nacional (Contreras, 1999).

---

<sup>29</sup> Contrariamente a lo que sucedía en el ámbito nacional en donde la elite en el poder era la que pugnaba por los cambios en la normatividad electoral y posibilitar la participación de la oposición en Instituciones del Estado como el Congreso de la Unión, como una manera de lograr legitimidad. (Loaeza, 1999:251).

<sup>30</sup> Ver en este mismo trabajo el apartado: "Las primeras participaciones electorales de Acción Nacional: 1943-1960". P.p:93-96.

Con estas modificaciones tan desventajosas para Acción Nacional, su participación electoral fue prácticamente anulada del escenario electoral local hasta el año de 1978, cuando se llevó a cabo una nueva reforma electoral en el estado.

La Ley Electoral del Estado de Querétaro de 1978, que abrogaba la legislación electoral de 1962, contiene como principal reforma la introducción en Querétaro del sistema de representación proporcional en el Congreso Local y en los municipios del estado, aspecto que abrió los canales de participación y de representación de los partidos políticos en Querétaro (Cuenca y Miranda, 1998).

Como resultado de esta apertura política expresada en el marco electoral, Acción Nacional vuelve a participar en las elecciones de 1982; y quizá como consecuencia de esta incipiente apertura política también a finales de la década de los ochenta se reinicia el surgimiento de organizaciones independientes sobre todo en el sector popular, con organizaciones y movimientos de colonos y de vendedores ambulantes y algunas secciones de sindicatos nacionales como es el caso del SNTE, dado que hasta entonces, "la vida política del estado giraba en torno a los sectores del partido oficial" (Morales, 1993:52).

Aunque también existen algunos autores<sup>31</sup> que, sin negar el peso de las restricciones legales para inhibir el crecimiento del PAN, le atribuyen su no-crecimiento a una crisis generacional de los liderazgos del PAN queretano. La persistencia en el partido de un tipo de líderes que no tuvieron la visión de concebir al partido de una manera más abierta hacia la sociedad como sucedería durante la década de los ochenta. Esta tesis corrobora el planteamiento anterior y su análisis será abordada en el desarrollo de la investigación.

---

<sup>31</sup> Contreras, Dennisse (1999), "*Configuración del Sistema Político Electoral de Querétaro: 1949-1977*" Tesis de Maestría en Análisis Político. FCPyS. UAQ; y Díaz, Ana, (1997) "*Alternancia Local y Democracia, el caso de San Juan del Río*", Tesis de Maestría en Análisis Político. FCPyS. UAQ.



Con esta reforma electoral el marco jurídico local entra en concordancia con lo nacional, lo cual permite que se amplíe la participación electoral incluso de la izquierda. Con la ley electoral de 1978 se permitió la participación en elecciones locales, de los partidos con registro nacional sin exigirles requisitos adicionales.

Seis años después de la reforma de 1978 se transforma el marco electoral vigente en la entidad. La razón que se adujo para hacerle modificaciones fue el cambio del Artículo 115 de la Constitución Federal encaminada, según sus promotores, a fortalecer el municipio (Cuenca,1999).

En términos generales y en contraposición de los afanes de democracia de la reforma política llevada a cabo por el gobierno federal, esta renovación local implicó obstáculos en la participación de los partidos de oposición, ya que se da un incremento de los requisitos para acreditar representantes en las casillas, y sobre todo se incrementa el porcentaje para que los partidos accedan a los regidores de representación proporcional, pasando del 1.5% al 12% de la votación total de la elección municipal. Esta situación demuestra la resistencia de la elite priísta local a abrir los espacios a la oposición partidista.

Como consecuencia de las nuevas condiciones sociales, políticas y económicas que imperaban en el país a partir de la década de 1980, el Estado mexicano tenía la necesidad de elevar su legitimidad por medio de la vía electoral. Para tal efecto se empezaron a revisar los lineamientos jurídicos que enmarcaban las elecciones tanto en el ámbito federal como, posteriormente, en el local.

La reforma electoral promovida por Miguel de la Madrid Hurtado motivó que en Querétaro se examinara, mediante la realización de una consulta pública, el marco jurídico electoral que en los últimos diez años había regido los procesos electorales en el estado. De tal forma que el 3 de Julio de 1987 se expidió el Código Electoral del Estado de Querétaro (Ibid).

Dada la continua exigencia de los partidos de oposición por tener una mayor participación en los órganos de gobierno, esta nueva legislación implicaba muchos avances en materia de equidad para estos partidos. Dentro de las principales reformas que contemplaba esta ley se menciona: el incremento de los diputados de representación nacional en la legislatura local, de tres se pasó a siete, así como la determinación fija del número de regidores electos bajo ese mismo principio en los municipios.

Por primera vez se establecieron las bases para que los partidos políticos tuvieran acceso al financiamiento público; se faculta a la Comisión Electoral del Estado el registro de partidos políticos, quitándole esta atribución a la Secretaría General de Gobierno; se implementó una sola boleta electoral en la elección de diputados, se dio participación a los partidos en la designación de las mesas directivas de casillas con propuestas a cargos de escrutadores; estableció la obligación del Registro Estatal de Electores de revisar anualmente el padrón electoral y se crea el Tribunal de lo Contencioso Electoral designado por la legislatura a propuesta de los partidos políticos. En general esta reforma retomó algunos aspectos de la realizada en el ámbito federal (Ibid).

Los avances registrados en materia electoral en esta década fueron sustantivos en comparación a los efectuados hasta antes de los ochenta. De los partidos de oposición que aprovecharon de manera importante la apertura que significaron estas reformas, Acción Nacional parece ser el único partido que tuvo la estructura necesaria para lograrlo. El porqué Acción Nacional supo aprovechar esta situación es uno de los objetivos de la presente investigación.

## **II.5. Del modelo originario al agotamiento de la coalición dominante: El modelo originario, el PAN a nivel nacional.**

Para poder comprender y entender cabalmente el desarrollo de cualquier organización (sea un partido político o cualquier otro tipo de organización), es necesario remontarse a su génesis, remitirse a su “nacimientto” como organización. Esto permitirá conocer la manera en cómo se gesta dicha organización y entender su posterior evolución organizativa; en el caso de un partido político la forma en que nace condiciona la manera en que se consolida como organización, así mismo condiciona también la forma en que se relaciona con otras organizaciones y con el ambiente que la rodea.

Dos son los momentos fundamentales en la vida de una organización que inciden fuertemente en su desarrollo posterior. Uno de esos momentos, como ya lo dijimos, es la manera en cómo una organización se inicia y se desarrolla, es lo que teóricamente se conoce como el “modelo originario” (Panebianco,1990:114). Otro momento es la institucionalización que como organización lleve a cabo, esa cuestión será abordada en el transcurso del presente trabajo para explicarnos los cambios organizativos que ha experimentado Acción Nacional en Querétaro.

En el plano teórico Panebianco (1990) señala tres factores para definir “el modelo originario” particular de cada organización. El primero es la forma de integración territorial, que puede ser por penetración territorial, por difusión territorial o por una combinación de ambas:

“Estamos ante un caso de penetración territorial cuando un “centro” controla, estimula y dirige el desarrollo de la “periferia”, es decir, la constitución de las agrupaciones locales e intermedias. Hablaremos de difusión territorial cuando el desarrollo se produce por “generación espontánea”: cuando son las elites locales las que, en un primer momento, constituyen las agrupaciones locales del partido y sólo a continuación éstas se integran en una organización nacional”(Ibid:110).

En el caso del PAN la forma en que nace como organización encuadra en la definición de penetración territorial, ya que primero se constituye el partido a nivel

nacional y después se funda en los estados. En Querétaro el PAN se funda primero en el municipio más importante del estado y desde allí se plantea la necesidad de extenderse a los demás municipios.

El segundo factor para identificar el tipo de fundación es la fuente de legitimación del liderazgo partidista, que o depende de una institución "patrocinadora", (una organización externa al partido y que estimula su creación), o nace del resultado de la organización política y que evoluciona de tal manera hasta conformarse como partido (Ibid:112). En el caso del PAN, la fuente de legitimación de los liderazgos fue interna ya que no existió una organización patrocinadora como tal, aunque habría que apuntar que el partido en sus inicios encontró el apoyo de la iglesia y después del sinarquismo, como lo prueban la conformación de los grupos fundadores y los que se integraron poco después a la organización (Loaeza,1999:115).

Finalmente, como tercer factor para definir el tipo de fundación, es necesario reparar en la existencia o ausencia de un liderazgo carismático que muchas de las veces resulta esencial en el proceso de génesis de la organización (Panebianco,1990:112). En el caso de Acción Nacional, su proceso de fundación esta definido básicamente por la presencia de un par de liderazgos de legitimación interna, que recayó en primera instancia en la figura de Manuel Gómez Morín en la primera década de vida del partido y después en el liderazgo de Efraín González Luna.

Manuel Gómez Morin era un intelectual de la época<sup>32</sup> que participó activamente en la construcción del Estado mexicano antes de fundar al Partido Acción Nacional. Fue el encargado de tratar de insertar al PAN en el sistema político ya que era un defensor tenaz de la participación política y de que el partido "acogiera una militancia relativamente heterogénea" (Loaeza,1999:163).

---

<sup>32</sup> Formaba parte del llamado grupo de los "siete sabios" el cual lo integraban: Alberto Vázquez del Mercado, Antonio Castro Leal, Vicente Lombardo Toledano, Alfonso Caso, Teófilo Olea y Leyva, Jesús Moreno Baca y Manuel Gómez Morín.

Manuel Gómez Morín nació en Batopilas, pueblo minero enclavado en la sierra de Chihuahua en el año de 1898; a la muerte de su padre, de nacionalidad española, se trasladó primeramente a Parral y posteriormente a Chihuahua capital; después a la ciudad de León Guanajuato. Realizó sus primeros estudios en escuelas de formación católica tanto en Chihuahua como en Guanajuato (Carrillo,2000)<sup>33</sup>; aunque de mucha mayor importancia fue su paso por la Escuela Nacional Preparatoria, a la que ingresó en 1915 y donde conoció a Lombardo Toledano, Vázquez del Mercado y el resto de la generación conocida como los “siete sabios”, todos ellos discípulos de Don Antonio Caso. Gómez Morín fue el primero de su generación en recibirse de abogado en 1919. Después de recibirse trabajó de secretario particular del General Salvador Alvarado, ministro de Hacienda con Obregón; de ahí pasó a oficial mayor y subsecretario. Su estancia en Hacienda fue fugaz ya que en 1921 se traslada a Nueva York como agente financiero del gobierno mexicano. Al año siguiente regresó a México y Vasconcelos lo llamó para que dirigiera la Escuela Nacional de Derecho que, bajo su dirección, se convierte en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (Arriola,1994).

Al llegar Calles al poder, Gómez Morín volvió a la Secretaría de Hacienda como asesor y colaboró directamente con el secretario Alberto Pani. Entre 1925 y 1927 desarrolló una gran actividad: diseñó el impuesto sobre la renta, organizó la Primera Convención Nacional Fiscal, elaboró la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, organizó el Banco de México y fue nombrado presidente del Consejo de Administración del mismo. Igualmente organizó el Banco Nacional de Crédito Agrícola y preparó un proyecto para la creación del Seguro Social; en 1927 asistió a la Liga de las Naciones como delegado de México, y durante esos mismos años fue consejero legal de la Embajada de la Unión Soviética en México. Además fue Rector de la Universidad

---

<sup>33</sup> Información obtenida de documento de la señorita Natalia Carrillo (2000) quien formó parte de la antigua coalición dominante y militante activa en la década de los noventa. Ante la ausencia de trabajos que aborden la historia de Acción Nacional en Querétaro, el trabajo de Natalia Carrillo puede ser considerado como un documento oficial del PAN queretano.

Autónoma de México en el año de 1933 por cuya autonomía había luchado al lado de José Vasconcelos (Loaeza,1999).

Después de la frustrada campaña a la presidencia de la República de Vasconcelos, en la cual Gómez Morín participa activamente, los dos tienen que salir huyendo del país por las represalias en su contra. Manuel Gómez Morín recapacita en la necesidad de crear una organización para participar en la política nacional fuera de los mesianismos que son de efímera duración<sup>34</sup>; después de algunos meses fuera del país, concibe la fundación de un partido encaminado a lograr una participación política más duradera, para lo cual establece contactos con amigos y personalidades de la época tanto de la universidad como de otros sectores de la sociedad teniendo buena respuesta por parte de ellos, lo cual lo lleva posteriormente a trabajar en la fundación del PAN, con la ayuda de muchos de los personajes que había conocido tanto en su paso por el sector público como por la universidad, quienes recibieron con agrado la iniciativa de abrir otro espacio político alternativo al oficial (Ibid).

Otro de los líderes importantes en la fundación de Acción Nacional es Efraín González Luna. Este connotado personaje fundador del PAN nació en Autlán una población al sur del estado de Jalisco en 1898, en el seno de una numerosa familia profundamente católica. A los 12 años se trasladó con su familia a Guadalajara, ingresó al colegio de los Jesuitas y posteriormente estudio derecho y se recibió en el año de 1920. Prácticamente toda su vida la pasa en Guadalajara, con muy escasas salidas al extranjero, entre ellas estaría su asistencia al Congreso Interamericano de Problemas Sociales, organizado por el National Catholic Welfare Conference, donde le tocó redactar las conclusiones con el

---

<sup>34</sup> En este sentido es interesante ver el contenido de una carta dirigida a sus amigos antes de fundar el PAN: "... Si se puede hacer una gran labor si llega a constituirse firmemente un grupo que entre de lleno a la política con toda actividad y con todo valor, pero sin que se necesite escoger desde luego a un hombre para presidente sin cifrar su éxito y su tarea principal en dar el triunfo a ese hombre, así sea el mejor,... se necesita para hacer una vida democrática en México, la organización durable y el trabajo permanente de grupos que puedan adquirir fuerza bastante para imponerse al medio corrompido". (Carrillo,2000:2-3).

filósofo francés Jacques Maritain. Manuel Gómez Morín lo contacta y lo invita a participar en la creación de un partido político, accediendo González Luna y entrevistándose después con él para ultimar detalles de la aventura a emprender.

La importancia de González Luna radica en que es el encargado de construir la identidad ideológica de Acción Nacional, además de que el factor católico que le imprimió a la organización fue de vital importancia para la sobrevivencia del partido en los años posteriores a que Gómez Morín dejara la presidencia nacional del PAN (Ibid:156).

Con Efraín González Luna a la cabeza, destacados militantes o dirigentes de organizaciones católicas como la Unión Nacional de Estudiantes Católicos (UNEC), la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM) o de la Acción Católica Mexicana (ACM) colaboraron en esta etapa de construcción del partido. A pesar de estas organizaciones Acción Nacional no se manifestó abiertamente como un partido católico a pesar de que se le quiera catalogar de esta manera, ya que Acción Nacional no se proponía ser “un partido confesional, sino organizar un partido de minorías excelentes que asumiera la dirección del cambio posrevolucionario; su objetivo no era defender los derechos de la iglesia católica ni de los católicos como tales, sino llevar al poder a los universitarios que poseían el conocimiento que exigía la modernización del país” (Ibid:107).

Después de varias reuniones el partido Acción Nacional sale a la vida política en la ciudad de México en 1939. La asamblea constitutiva del partido se celebró del 14 al 17 de septiembre de 1939 en el “Frontón México” con la asistencia de alrededor de mil simpatizantes.

Muchos hombres sobresalientes de esa época participaron en la fundación del PAN, entre ellos el Dr. Ezequiel A. Chávez, ex-secretario de Educación Pública durante el magisterio de Justo Sierra; el Ing. Manuel Bonilla, Secretario de Fomento en el gobierno de Madero; el Lic. Teófilo Olea y Leyva, ministro de la

Suprema Corte de Justicia; el Lic. Roberto Cosío y Cosío, profesor de la Universidad Nacional y defensor de la autonomía universitaria y la libertad de cátedra; Enrique de la Mora, Premio Nacional de Arquitectura, entre otros (González,1993).

La característica de partido de minorías notables de Acción Nacional fue fundamental para que desde un principio estableciera un grado relativo de interlocución con el gobierno federal. Miembros del partido discutían abiertamente con el Ejecutivo Federal de temas trascendentes para el país sin recibir a cambio represalias por el hecho. Durante los primeros años de vida del partido, miembros y simpatizantes distinguidos fueron editorialistas en los periódicos de mayor circulación en la capital de la República y en los estados del país (Loaeza,1999:80).

Las características de formación de los dos líderes más importantes en la fundación de Acción Nacional quedaron impresas en un debate interno que ha marcado gran parte de la vida del partido: la participación electoral de Gómez Morín y el abstencionismo de González Luna. Esta situación fue factor de peso en las tensiones internas que ha sufrido el PAN cuando menos hasta 1979.

“A diferencia de muchos militantes católicos militantes de su época, Manuel Gómez Morín tenía una visión secularizada de la política cercana a las corrientes de la derecha laica europea. Veía en el catolicismo la esencia de la nacionalidad y uno de los componentes de una identidad política y cultural, mientras que para un intelectual católico como González Luna la religión y la doctrina de la iglesia eran el marco general de una reflexión amplia, entre cuyos apartados estaban la cultura y la política” (Ibid:116).

Acción Nacional se formó para aglutinar algunas de las resistencias que provocaron las políticas cardenistas, pero fincó sus raíces en las preferencias políticas de un sector de la sociedad que había sido excluido de la lucha por el poder.

La composición ideológica de la asamblea constitutiva fue ambivalente. El grupo más importante (numéricamente hablando) fue el de jóvenes intelectuales y



universitarios que habían luchado junto a Gómez Morin por la autonomía universitaria en sus años de Rector de la Universidad Nacional. La asamblea constitutiva es ambivalente en el sentido de que la mayoría de los universitarios provenían y participaban en organizaciones de corte católico como la Asociación Católica Juvenil Mexicana (ACJM), la Unión Nacional de Estudiantes Católicos (ANEC) o la Unión de Católicos Mexicanos (UCM). Sin embargo, se acercan a participar en el incipiente partido en su calidad de universitarios y no de católicos<sup>35</sup>, sin imaginar que al mediano plazo el factor católico sería de importancia fundamental para la organización, concretamente al principio de la década de los cincuenta y finales de los setenta.

En este sentido el primer núcleo dirigente del PAN provenía de la UNEC pero, como ya se apuntó, la alianza no fue hecha como tal. Este factor católico constituyó el incentivo colectivo<sup>36</sup> más importante que cohesionó fuertemente a la organización, y además, las características católicas le permitieron al partido sobrevivir en una época hostil hacia las organizaciones de oposición al régimen “la presencia dominante de la doctrina y los militantes católicos en el partido se prolongaría de 1949 a 1978 y tendría un efecto definitivo en sus expectativas de autonomía y, por ende, de institucionalización”(Ibid:182).

Esta situación de predominio católico empezaría a cambiar durante la presidencia de Adolfo Cristlieb Ibartola (1962-1969) quien fue el iniciador del proceso de modernización del PAN (Ibid:263) y que paulatinamente iría transformado a la organización en un partido más competitivo y más fuerte organizativamente.

---

<sup>35</sup> El primer consejo del PAN estuvo integrado por 80 personalidades de las cuales solamente 12 no contaban con un título universitario. En este primer Consejo Nacional estaban personalidades que participaron activamente en el PAN queretano como el Lic. Manuel Herrera Lazo (Loaeza,1999:125).

<sup>36</sup> Para Panebianco (1990) los incentivos organizativos serían de dos tipos: los incentivos colectivos que están relacionados con la ideología y los fines oficiales del partido y que son básicamente incentivos de “identidad”; y los incentivos selectivos que tienen que ver con incentivos de tipo material y de “status”. Para este autor, los incentivos que ofrece la organización son importantes porque a partir de ellos los líderes obtendrán la participación necesaria para el funcionamiento de la misma.

De esta manera el PAN quedó configurado en el ámbito nacional, quedaba la tarea de organizarlo en los estados del país en que fuera posible hacerlo. El PAN nacional presenta diferencias notables con el PAN queretano en las características del contexto en el cual ambos surgieron.

## **II.6. Fundación del PAN en Querétaro: El modelo originario.**

Angelo Panebianco afirma que las características organizativas de cualquier partido dependen, entre otros factores, de su historia, de cómo la organización haya nacido y se haya consolidado. Ya que la manera en que una organización nace, los rasgos particulares que la organización tiene al momento de su formación ejercen su influencia aún a décadas de su surgimiento (Panebianco,1990:109).

El Partido Acción Nacional en Querétaro nace en forma casi simultánea a su contraparte a nivel nacional, obedeciendo a la premisa política desde el centro dictada para organizar una oposición política al partido que detentaba el poder en ese momento.

Las condiciones que imperaban para la creación de nuevos partidos en el país no eran las más idóneas para empezar tales empresas, sin embargo, los fundadores del PAN en el estado se embarcaron en una aventura que de principio se antojaba difícil, pero nunca se imaginaron hasta dónde llegarían.

Desde la fundación del partido en Querétaro en 1940, los líderes que en su inicio conformaron Acción Nacional se toparon de frente con una realidad que les era adversa y, si en principio les era complicado establecerse como una organización, mucho más complejo sería lograr un crecimiento aceptable de la misma pero ya como partido político.

Los primeros panistas sufrieron acosos y persecuciones por parte de las autoridades estatales en respuesta a su intención de disputarles el poder, situación que influyó para empezar a moldear las características organizativas del partido en esos años.

El primer Consejo Nacional del PAN se instaló en la ciudad de México el 3 de diciembre de 1939 al cual asistieron conocidos queretanos: Don José Fernández de Cevallos, Carlos Septién y el Ingeniero Luis Álvarez Urquiza; la consigna era la creación de comités regionales del partido en todos los estados de la República en que fuera posible hacerlo. Al finalizar enero de 1940 se funda formalmente el comité de Acción Nacional en Querétaro teniendo como primer presidente al señor Rafael Gamba Bernardi.

En Querétaro el liderazgo recayó en varias personalidades importantes de la época tales como Don José Fernández de Cevallos, Don Luis Álvarez Urquiza y Don Rafael Gamba Bernardi, entre otros. Estos liderazgos, al igual que en el PAN nacional, eran de legitimación interna porque no existió ninguna otra organización que patrocinara su nacimiento.

Los fundadores de Acción Nacional en la entidad eran miembros de importantes familias locales y con fuerte arraigo religioso como los Septién, los Urquiza, los de la Isla, los Perusquia y los Jiménez (Contreras,1999). Otros iniciadores del PAN en Querétaro fueron los señores Filiberto Luna, Javier Fernández de Cevallos, Carlos Martínez González de Cosío, Joaquín Oviedo, Jesús Romero Santoyo (Carrillo,2000).

También algunos miembros distinguidos del partido provenían de la corriente sinarquista de Querétaro<sup>37</sup>, como el señor Alfonso Adame quien llegó a ser presidente del partido a nivel estatal en el periodo 1961-1964<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Según Panebianco (1990) el proceso de formación de un partido es un proceso complejo que consiste a menudo en la aglutinación de una pluralidad de grupos políticos, a veces fuertemente heterogéneos.

La vida de la incipiente organización no estuvo exenta de problemas, ya que dadas las condiciones políticas de la época, las oposiciones partidistas que se presentaban en contraposición al partido oficial eran objeto de represión y en algunos casos hasta de persecuciones. El procurador de Justicia en el gobierno de Noradino Rubio, Avartano Mondragón, detuvo y procesó<sup>39</sup> al lic. Manuel Herrera Lazo, a Rafael Gamba, Francisco Fernández Cueto, Carlos Septién García, Simeón Zúñiga, Luis Quijano Legarreta, Manuel Suárez Borja, Armando Chavez Camacho, Filiberto Luna y Abraham Ugalde (Gutiérrez,1991:133), incluso algunos de ellos se verían obligados a abandonar la ciudad (Morales,1998:79).

El PAN queretano desde sus inicios intentó competirle electoralmente al partido oficial, pero dada la supremacía gobierno-PRI y el autoritarismo imperante el intento panista fue un fracaso<sup>40</sup>.

El PAN compite en elecciones federales en 1943 y 1946. En 1946 se forma el Partido Unión Cívica Queretana que agrupó a hombres de empresa, profesionistas y obreros, este partido participa en la elección municipal de Querétaro en 1946 y después de su fallido intento se integra al PAN después de esta elección (Gutiérrez,1991:132). Otras personalidades importantes que se adhirieron al partido recientemente creado provenían de la Asociación Católica Juvenil Mexicana de Querétaro como el señor José Puga Vértiz dirigente del partido en el periodo 1971-1980<sup>41</sup> y la señorita Natalia Carrillo García que fue una

---

<sup>38</sup> Información obtenida en entrevista con el señor Alfonso Adame. 9/09/2000

<sup>39</sup> Fueron acusados "por delitos de incitación formal y directa a la rebelión e injurias a funcionarios y al señor presidente de la República".(Carrillo,2000:8).

<sup>40</sup> Panebianco (1990) sostiene que un partido político debe de intentar dominar el ambiente que le rodea para reducir los márgenes de incertidumbre, sin embargo, esa estrategia puede resultar en reacciones violentas por parte de otras organizaciones que se sienten amenazadas por dicha estrategia de dominio. En el caso de Querétaro no fue otro partido político el que "atacó", sino el mismo aparato estatal.

<sup>41</sup> Además padre del Diputado Federal Arquitecto Rafael Puga Vértiz en funciones por el periodo 1988-1991 (Gutiérrez,1991).

connotada panista de la época y además cumplía funciones importantes en la Acción Católica Femenil de Querétaro<sup>42</sup>.

El factor católico es abrumador en la formación del PAN Queretano, este factor constituye el principal punto de encuentro entre los panistas locales, lo que les da identidad y los cohesiona ideológicamente para sortear los largos años de “encierro panista” y de embates de autoritarismo estatal. Pero como veremos en el transcurso del trabajo, éste mismo factor católico resulta una limitante para el partido al final de la década de los ochenta porque no les permite crecer como partido político al prevalecer demasiado tiempo en la organización y no permitir la inclusión de nuevos actores.

El PAN queretano se conforma por minorías de notables, es decir, personajes con arraigo y renombre en la entidad a causa de las actividades que realizaban en el terreno profesional o productivo. Algunos eran profesionistas, agricultores, periodistas o empleados de bancos o empresas importantes. Otra característica importante resaltar es que algunos fundadores del PAN queretano tenían relaciones familiares con fundadores de otros partidos políticos. Como Carlos Septién, Luis Alvarez Urquiza y Jesús de la Isla que se entrelazan consanguíneamente con fundadores del PRI en Querétaro (Ibid:134).

A pesar de estos lazos con las elites locales del poder priísta, Acción Nacional no tuvo el grado de interlocución con el gobierno local que su similar nacional practicó desde sus inicios. Al contrario, el partido en Querétaro tuvo que enfrentarse desde sus inicios a la fuerza del autoritarismo y a la cerrazón y resistencia de las elites locales lo que mermó sus expectativas de crecimiento.

Las condiciones adversas que imperaban en el ambiente que rodeaba al partido forzaron a sus dirigentes a considerar privilegiar la sobrevivencia de Acción Nacional en el estado; dada la preocupación, se abocaron a tratar de sortear de la

---

<sup>42</sup> Información obtenida con la señorita Natalia Carrillo en entrevista. 02/09/2000

mejor manera los hostigamientos y las persecuciones de las cuales eran objeto y, finalmente, tomaron la precaución de no permitir la militancia de miembros que no estuvieran plenamente convencidos y reconocidos con la causa panista<sup>43</sup> y con el ideario de la organización, fueron dejando (obligados en gran medida por el ambiente imperante) el desarrollo electoral del PAN, tal vez para mejores épocas.

Aunque teóricamente Acción Nacional fue fundado sobre las premisas que marca Panebianco (1990) como modelo ideal que favorece una institucionalización fuerte, a saber: penetración territorial, ausencia de una institución patrocinadora y liderazgos de legitimación interna (Panebianco,1990:109) estas premisas no fueron condicionantes para que el partido estableciera procesos estables de institucionalización organizativa cuando menos en esta primera etapa de su historia.

De esta manera quedaba configurado el modelo originario del PAN en Querétaro, con una minoría de notables queretanos, ninguno intelectual ni con la fuerza que presentaron Gómez Morín o González Luna, dominado por familias que se entrecruzan entre sí, el factor católico dominante en la organización, establecido en el municipio urbano y con una militancia exigua en conflicto permanente con la elite priísta local. Quedaban establecidas las diferencias más notables con el PAN nacional.

---

<sup>43</sup> Panebianco (1990) apunta en este sentido que en la fase de gestación, cuando la organización está todavía en construcción, los líderes desempeñan un papel crucial. Defiende su postura argumentando que en esta fase el problema de los líderes es formar una identidad que se defina exclusivamente en relación con las metas ideológicas que los líderes seleccionan y no, por el momento, con la organización misma.

## **II.7. Las primeras participaciones electorales de Acción Nacional: 1943-1960**

Una vez obtenido el registro local como partido político, Acción Nacional inicia su participación en los comicios electorales presentando como candidato a la diputación federal por el primer distrito al Lic. Carlos Septién en 1943 y también en 1946, en donde según las crónicas de la época tuvo muy buena respuesta a su candidatura por parte de la ciudadanía e incluso se asegura que gana la diputación. Esta cuestión llevó a que el candidato panista acudiera al Colegio Electoral a tratar de defender su caso, lógicamente, fue una causa perdida<sup>44</sup>.

El PAN no postula candidato propio en las elecciones municipales de 1946 pero decide apoyar la única candidatura que fue presentada por el Partido Unión Cívica Queretana para competir en Querétaro. La candidatura recayó en el señor Antonio Espinoza. El Partido Unión Cívica Queretana se disuelve en el PAN y el señor Espinoza se integra a la organización.

Para las elecciones de 1949 Acción Nacional sigue participando en elecciones federales. En esta ocasión postula a Salvador Sánchez Septién como candidato por el primer distrito federal, fue una competencia fallida para el candidato panista que incluso denuncia las ilegalidades cometidas en la competencia ante el ministerio público federal, pero sus reclamos son desoídos por la autoridad federal (Contreras,1999:7).

A inicios de la década de los cincuenta Acción Nacional postula como primer candidato a senador por Querétaro a don Javier Fernández de Cevallos en 1952, quien era miembro fundador del partido en la entidad (Carrillo,2000:10).

---

<sup>44</sup> Es necesario apuntar que Carlos Septién fue fundador y director de la revista "La Nación" - órgano de divulgación ideológico-partidista del PAN-, la cual cumplió un gran trabajo de divulgación y promoción de las ideas y de las críticas del partido al sistema antes de desaparecer.

No se cuenta con datos confiables con los cuales se pudiera asegurar que Acción Nacional participa en las elecciones locales de 1955, y no es sino hasta las elecciones de 1958 en las que el partido presenta candidatos para las presidencias municipales de Querétaro, Corregidora y Huimilpan; como candidatos a senadores postulan al Lic. José Cevallos y al Lic. Alfonso Septián, los candidatos a diputados federales fueron Heberto Jiménez y José Ugalde, también presentaron para diputados locales a Carlos Martínez González de Cosío, y a las señoritas María Vázquez y Natalia Carrillo (Contreras,1999). Además es digno de apuntar que Natalia Carrillo fue la primer mujer panista en ser nombrada candidata al senado por Querétaro en 1970 y en 1973 candidata a diputada federal (Carrillo,2000)

La poca participación electoral del PAN en todos estos años puede ser explicada a través de las condiciones adversas en el contexto queretano, además de que la organización sufría desgastes internos por las dificultades que le provocaba la propia elección, no contaban con recursos y el desanimo se presentaba después de que el fraude electoral era tan palpable. Y si además le anexamos el hostigamiento que sufrían por parte de la elite de poder local su participación como partido político era realmente una empresa muy difícil de llevar a cabo.

No obstante los obstáculos que se le presentaron a la naciente organización, las crónicas aseguran que ésta experimentó un relativo crecimiento electoral a finales de la década de los cincuenta<sup>45</sup>, llegando incluso a aseverar que el PAN gana la diputación federal hacia finales de dicha década y en algunas presidencias municipales, aunque claro está, esos triunfos no le fueron reconocidos de manera oficial pero fueron pregonados como tales por los panistas de la época.

---

<sup>45</sup> Motivadas en gran medida por conflictos en las elites locales priístas. (Contreras,1999:11-12, Cap.III).



De esta manera, en sus inicios el PAN queretano experimenta un cierto auge electoral, cuando menos hasta finales de los cincuenta, pero a raíz de las modificaciones a la ley electoral en 1962<sup>46</sup> su participación es prácticamente proscrita del escenario electoral hasta 1982, "... los veinte años entre estos dos momentos, es decir entre 1962 y 1982, muestran un Querétaro aletargado, sin participación política menos aun partidaria" (Morales,1998:82).

Estos años "duros" del autoritarismo local, demuestran la resistencia que presentaron las elites locales priistas para permitir la competencia a lo que ellos consideraban la herencia del poder pos-revolucionario. Acción Nacional permanece presente en el escenario político queretano pero de una forma simbólica, sin representación efectiva en el estado. Contrariamente a lo que sucedía con el partido a nivel nacional en donde el PAN monopolizaba los votos de la oposición (Loaeza,1999:30).

Los líderes de este periodo en el Comité Directivo Estatal duran en promedio tres años, situación que cambia en el periodo de José Puga Vertiz que dura en el encargo 9 años, pero que además había sido secretario General ininterrumpidamente desde 1964 y dura formando parte del comité directivo cerca de 17 años (Ver cuadro II.1). La larga permanencia del señor José Puga Vertiz en el Comité Directivo Estatal esta asociada a la misma sobrevivencia del partido, gracias a su dedicación, la organización no desaparece aunque tampoco logra sobreponerse a las condiciones adversas del entorno para poder pensar en competirle electoralmente al partido hegemónico.

---

<sup>46</sup> José Puga Vertiz afirma que las reformas electorales en el estado en 1962, fueron de consecuencias negativas para el PAN, ya que estas acarrearón "una apatía de parte de los ciudadanos para participar en la política, y a mi juicio, retuvo en cierta medida el crecimiento del partido en Querétaro, puesto que no había posibilidad de llegar a los puestos públicos locales, al no poder participar en las elecciones". Entrevista citada en: Jiménez (1983). *Opinión Pública y Control Político en el estado de Querétaro*. Tesis de Licenciatura en comunicación. Universidad Iberoamericana. Mex.

Esta cuestión nos habla de la lenta renovación de liderazgos en el partido, lo que redundaba en una organización sin conflictos porque no hay nadie que pelee los espacios que la organización ofrece. Por lo tanto si no existe interés en la organización, lógicamente nadie se acerca a participar y por lo tanto el partido no crece ni se desarrolla organizativamente. Sus aspiraciones políticas no van más allá de esperar épocas mejores y seguir confiando en una apertura política que tardaría muchos años en efectuarse.

Esta situación de no-participación panista cambia en la siguiente década, favorecida entre otras cosas, por la paulatina apertura política que se empezó a gestar en el estado, lo que en unos lustros más modifica el patrón de participación política en la entidad.

Cuadro II.1: Presidentes del Comité Directivo Estatal del PAN:  
1940-1980.

<b>Presidente</b>	<b>Periodo</b>
Rafael Gamba Bernardi	1943-1946
Filiberto Luna	1947-1950
Leobardo Méndez	1951-1954
Heberto Jiménez	1955-1960
Alfonso Adame N.	1961-1964
Salvador Guzmán	1965-1967
Carlos Martínez de Cosío	1968-1971
José Puga Vertiz	1971-1980

Fuente: Gutiérrez,1991. Contreras,1999. Carrillo,2000.  
Entrevistas: Natalia Carrillo, Alfonso Adame.

## **II.8. El resurgimiento del PAN: las elecciones de 1982.**

La participación electoral de Acción Nacional en Querétaro en 1982 se inscribe nacionalmente en un periodo de conquistas electorales del partido. Acción Nacional en ese año logró triunfar con Luis H. Alvarez en la alcaldía de Chihuahua, Francisco Barrio en Ciudad Juárez y Rodolfo Elizondo en la capital de Durango. Otro rasgo distintivo de esas elecciones fue el clima de violencia y protestas que se generalizaron en muchas partes del país como consecuencia de los resultados electorales. Los panistas realizaron protestas en Mexicali, Puebla, Sinaloa en donde “denunciaron el fraude del que habían sido víctimas con mítines y concentraciones en las plazas públicas” (Loaeza, 1999:366).

En Querétaro no existió tal clima de violencia, el triunfo de los priistas se aceptó a pesar de que los panistas consideraban que existían anomalías en la elección. El partido todavía no se comportaba como un “partido de protesta” porque precisamente no contaba con la fuerza suficiente para organizarlas.

El PAN en Querétaro se presenta en las elecciones locales del 4 de julio 1982 después de un largo periodo de restricciones normativas electorales y políticas. La dirección del Comité Directivo Estatal estaba presidida en ese entonces por el señor José Munguía Silva electo en el año de 1980 al terminar su periodo el señor José Puga Vértiz.

Estas elecciones inauguraban una nueva etapa en la vida política de Querétaro por varias razones: la primera es que con esos comicios se ponía en práctica la legislación electoral de 1978; en segundo lugar el PRI se enfrentaba a una mayor competencia electoral, ya que en esta ocasión se presentan más opciones partidistas; en estas elecciones contendieron seis partidos políticos: Partido Acción Nacional (PAN), Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM), Partido Demócrata Mexicano

(PDM), Partido Socialista Unificado de México (PSUM) y el Partido Socialista de los Trabajadores (PST).

En cuanto al registro de candidatos a diputados locales de mayoría, el PAN registró a nueve candidatos y el PST presentó ocho, estos dos partidos fueron quienes postularon el mayor número de candidaturas de las 12 en disputa. Les siguieron el PDM con cuatro, el PSUM con tres y el PARM con uno. Además, como resultado de las modificaciones electorales, la oposición accede a los cargos públicos a través de la representación proporcional (Cuenca, 1999). Se empiezan a abrir los espacios del poder público a las fuerzas políticas opositoras.

Otro aspecto importante que hay que mencionar, es que los partidos políticos ya contaban con presupuesto federal para sus labores partidistas o de campañas a raíz de la última reforma electoral federal (la LOPPE), aunque en un principio los panistas queretanos se mostraron renuentes y rechazaron el subsidio federal, por considerarlo como una cooptación hacia la organización por parte del régimen<sup>47</sup>, al paso del tiempo se empezaron a aceptar los dineros federales y a utilizarse para su trabajo partidista.

Respecto a las elecciones municipales de 1982, la participación fue mucho más reducida, el PAN sólo registra candidatos a los municipios de Querétaro, el Marqués y Huimilpan (ver. cuadro 11.2); el PST lo hace en Arroyo Seco y en Tequisquiapan, los demás partidos no presentan candidatos.

---

<sup>47</sup> Uno de los principales opositores a esta medida, fue Don Alfonso Adame quien comenta al respecto: "Cuando fue presidente don Luis H. Álvarez, se nos mandó preguntar qué tan conveniente sería que entráramos en la modernidad en la forma en que el gobierno subsidiara a los partidos, yo me opuse y Querétaro se opuso porque los convencí de que en cierto modo estábamos vendiéndonos al sistema para obtener provechos económicos del sistema, en un principio la opinión de Querétaro fue negativa, que no se acepte el subsidio, padecíamos, teníamos muchas carencias pero ahí íbamos, no nos vendimos". (Entrevista. 09/09/2000).

Cuadro II.2: Candidatos municipales del PAN en 1982.

<b>Municipio</b>	<b>Candidato</b>
Querétaro	Francisco Ugalde Alvarez
Huimilpan	Fermin Cabrera Ayala
El Marqués	Jesús Luna Moreno

Fuente: Acta de la C.E.E del estado, publicada en La Sombra de Arteaga el 01 de julio de 1982. No. 26 Tomo CXVI

Dentro de la contienda, la elección que presentó mayor nivel de competencia fue la del municipio de Querétaro, donde participaron los doctores René Martínez Gutiérrez por el PRI, y Francisco Ugalde Álvarez<sup>48</sup> por el PAN. En tanto que en los otros dos municipios en donde compitió, el nivel de competencia electoral fue mínimo para el partido. (Ver cuadro II.3).

---

<sup>48</sup> El Dr. Francisco Ugalde fue el primer diputado Federal por el PAN en Querétaro de 1979-1982.

Cuadro II.3: Resultados municipales PAN-PRI:1982.

Municipio	PRI	%	PAN	%
Amealco	9,321	100.0%	0	0.0%
A. Seco	4,930	97.6%	0	0.0%
Cadereyta	10,186	100.0%	0	0.0%
Colón	7,398	100.0%	0	0.0%
Corregidora	6,372	100.0%	0	0.0%
E. Montes	5,436	100.0%	0	0.0%
Huimilpan	3,494	75.1%	1,159	24.9%
J. de Serra	4,260	100.0%	0	0.0%
Landa de M.	5,466	100.0%	0	0.0%
El Marqués	8,725	85.9%	1,430	14.1%
P. Escobedo	10,050	100.0%	0	0.0%
Peñamiller	5,350	100.0%	0	0.0%
Pinal de A.	7,648	100.0%	0	0.0%
Querétaro	52,212	58.3%	37,346	41.7%
San Joaquín	2,160	100.0%	0	0.0%
San Juan R.	23,690	100.0%	0	0.0%
Tequisquiapan	8,120	92.3%	0	0.0%
Tolimán	4,504	100.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>179,322</b>	<b>81.5%</b>	<b>39,935</b>	<b>18.1%</b>

Fuente: Centro de Investigación para el Desarrollo A.C (CIDAC) Y BANAMEX. División de estudios Económicos y Sociales.  
[http://www.cidac.org/bas\\_datos.htm](http://www.cidac.org/bas_datos.htm)

La primer lectura que nos dan las cifras electorales es que el partido se asienta desde esta década en el municipio capital, el más urbanizado de Querétaro, que se había transformado en las décadas anteriores gracias a los procesos de industrialización.

La votación lograda en la elección legislativa y en la elección municipal de Querétaro le permitirían al PAN obtener tres diputaciones locales de representación proporcional y dos regidores electos por esa misma vía. Los diputados electos por este principio son José Puga Vértiz, el Ing. Tomás Maciel Landaverde y el Lic. Alfredo Oropeza García. Los regidores que logran acceder al

cabildo queretano son el Dr. Francisco Ugalde Álvarez y Luis Felipe Ibarra Martínez. En la diputación federal el PAN logra repetir curul plurinominal, la cual ya había obtenido en 1979, en la persona de la señora Esperanza Espinosa Hernández (Carrillo,2000).

La participación electoral del PAN en Querétaro a partir de estas elecciones logra seguir un patrón de crecimiento constante en esta década. Esta situación lleva a que Querétaro sea clasificado dentro del grupo de estados “neopanistas” (Loaeza,1999:103) ya que el porcentaje que obtiene de la participación total del estado es del 18% del total (Lujambio,1995)), un porcentaje muy alto si se considera que tenía alrededor de 20 años sin participar en elecciones locales.

Estas condiciones auguraban de entrada un futuro promisorio para el partido en cuestión de resultados electorales. La manera en que este auge electoral del partido lo afectó internamente radica en que paulatinamente se acercan a participar en la organización un mayor número de personas un crecimiento lento pero constante que se mantiene en toda la década de los ochenta.

## **II.9. El PAN y su primera lucha por la gubernatura: las elecciones de 1985.**

En el plano nacional las elecciones de 1985 cobraban una importancia que nunca antes se había presentado en el país. A raíz de la gran crisis económica que había iniciado en 1982 y la gran efervescencia social que ésta había despertado y que se había trasladado a lo político se “había extendido la opinión de que la hegemonía histórica del PRI en el Congreso llegaba a su fin y que el Partido Acción Nacional era el corazón de la nueva mayoría” (Loaeza,1999:375). Esa percepción se había extendido por la participación tan activa que habían emprendido los llamados “neopanistas” en el partido, en donde tal situación pareciera ser más un reflejo de ese activismo que una posibilidad real de Acción Nacional.

A pesar de esa percepción generalizada de que Acción Nacional sería el gran triunfador de esas elecciones, la realidad es que el partido no alcanzó a romper la hegemonía política del PRI. Obtuvo la inédita cifra de 11 diputaciones de mayoría y alcanzó un buen porcentaje en Sonora, Durango y Baja California. El promedio nacional del partido rondó el 15.5% en esas elecciones (Ibid:376), un promedio muy similar al que obtuvo el PAN queretano en ese mismo año. Las elecciones nacionales estuvieron marcadas por el abstencionismo que alcanzó el 49% y en Querétaro el 47.7% en esas mismas elecciones.

Para estas elecciones en Querétaro el incremento en las organizaciones de oposición es palpable, es muy notoria la presencia electoral de Acción Nacional en la entidad pues de las doce diputaciones que estaban en contienda, el PAN registra once candidaturas para ese cargo; el PDM lo hace en ocho, el PARM en seis, el PST en cinco y el PSUM en dos. En la disputa por las presidencias municipales el PAN participa en seis de los dieciocho municipios (ver cuadro II.4), el doble de las que presentó en 1982; el PDM en cuatro y el PARM en uno; y en relación con la elección para gobernador, seis partidos fueron los que postularon candidatos para ese cargo: PAN, PRI, PPS, PDM, PARM y PSUM.

Cuadro II.4: Candidatos municipales del PAN en 1985

<b>Municipio</b>	<b>Candidato</b>
Corregidora	Jorge Becerra Rodríguez
El Marqués	Salvador Martínez Ramírez
Huimilpan	Jacinto Cortes Olvera
Pedro Escobedo	José Luis Rodríguez Gómez
Querétaro	Rodolfo Muñoz Lambarri
Tolimán	Dr. Ernesto Ortiz Marqués

Fuente: C.E.E publicada en la Sombra de Arteaga el 30 de mayo de 1985.No. 22 Tomo CXIX.



Para estas elecciones, la presidencia del Comité Estatal del PAN estaba presidida por el Dr. Francisco Ugalde Álvarez, quien había contendido por la presidencia municipal de Querétaro en las elecciones de 1982 mismas que había perdido; tal vez esa campaña le sirvió para acceder a la presidencia del Comité Estatal y poder contender internamente para la nominación a candidato a gobernador por el mismo Acción Nacional.

La ausencia de cuadros en Acción Nacional para contender por los diferentes cargos de elección popular era todavía la tónica de esos años. El candidato a la presidencia municipal de Querétaro por parte del PAN fue el señor Rodolfo Muñoz Lambarri, quien tuvo muchos problemas para conformar su fórmula y poder contender en esas elecciones<sup>49</sup>. Es necesario aclarar que el C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri nunca estuvo afiliado al partido, según él mismo lo declaró en entrevista, lo que demuestra la carencia de instrumentos institucionales adecuados para llevar un registro preciso de sus miembros y militantes, en clara contraposición a los estatutos del partido que exigen la afiliación al PAN para ser candidato<sup>50</sup>.

La campaña y el tipo de campaña<sup>51</sup> llevada a cabo por el candidato panista a la alcaldía de Querétaro, hace que muchos de los personajes que en los siguientes años conformarían los cuadros del PAN se acerquen al partido. Dentro

---

<sup>49</sup> "Buscar un candidato en el 85, yo fui candidato no porque fuera el mejor, sino porque no había otro, buscar una candidato lo buscabas con la lámpara de Diógenes. Para yo completar mi planilla de regidores no te imaginas el circo, maroma y teatro que hice, el que me prestara su credencial de elector yo lo ponía como candidato a regidor" Entrevista con el C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri 03/11/2000.

<sup>50</sup> Angelo Panebianco marca como un indicador de la institucionalización organizativa de un partido la congruencia entre las normas y el actuar de la organización.(Panebianco,1990:124-125).

<sup>51</sup> Muñoz Lambarri señala respecto al tipo de campaña que él implementó en 1985: "Yo creo que de alguna manera en el PAN se empieza a vivir una cosa diferente a raíz de la campaña que nosotros hacemos, fue una campaña diferente, de mucho acercamiento, fue una campaña con muchas locuras, subirse a los camiones y en los cines en el intermedio ponerse con una grabadora a echarse un discurso y esas cosas, no cualquiera se atrevía a hacerlo, entonces yo siento que esa gente que había tratado de que en el PAN se hicieran las cosas diferentes se identificó conmigo. . muchos se hicieron panistas por la campaña que se tuvo, no digo por mí, por la campaña que se tuvo, porque se vivían las cosas con pasión, había una entrega, era vivir con un idealismo muy bonito de aquellas épocas, era un amor a pensar que las cosas se podían hacer mejor".( Entrevista 03/11/2000).

de estos personajes están Cristina Morales, Guadalupe Morales y la familia Urbiola Ledezma. Todos ellos han ocupado cargos dentro del partido y fuera de él, ya sea como regidores o bien como diputados locales o federales<sup>52</sup>.

Al término de dichos comicios, el señor Muñoz Lambarri aseguraba que había ganado la presidencia municipal y que los órganos electorales, en contubernio con el gobierno del estado y el partido oficial, habían maniobrado fraudulentamente para hacer ganar a su contrincante por el Partido Revolucionario Institucional: el señor Manuel Cevallos<sup>53</sup>. El candidato y el partido interponen los recursos jurídicos que se podían interponer, pero sus reclamos son desoídos y finalmente es reconocido el triunfo del candidato priísta.

En el mismo año, el candidato a la gubernatura por parte del PAN fue el doctor Francisco Ugalde Álvarez, quien llega a ser candidato de una manera fortuita. En la Convención Estatal que llevó a cabo el PAN para elegir a su candidato a gobernador, se presentaron tres aspirantes a la candidatura: el señor Alfonso Adame Negrete, el doctor Francisco Ugalde Álvarez y el C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri. Quedando el resultado de la votación en la convención de la siguiente manera: Alfonso Adame Negrete con el 35% de los votos; doctor Francisco Ugalde Álvarez con el 25% y el C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri con el 10%. El ganador de esa convención panista fue el señor Alfonso Adame Negrete, quien a la postre renunciaría a la candidatura por motivos de salud<sup>54</sup>, recayendo

---

<sup>52</sup> Datos obtenidos en entrevista con el C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri

<sup>53</sup> El señor Muñoz Lambarri afirma: "legalmente ganamos, por ahí tengo las actas, el día que quieras te las presto. En aquella época había 200 casillas, 100 urbanas y 100 rurales. De las 100 urbanas nosotros ganamos 85 con un número razonable en votos, pero de las 100 rurales perdimos 100, creo que de las 100 cero votos. Nosotros interponemos lo que se podía interponer en aquellas épocas, la ley electoral establecía el tiempo que las casillas deberían de tardar, a más tardar 24 horas después de la elección al comité municipal, llegaron el viernes de la siguiente semana, y llegaban del PRI, es más, llegaron todas las urnas en una camioneta del PRI al comité municipal, nosotros interpusimos que ya no se reconocieran las casillas rurales porque ya había pasado el plazo legal. Estábamos presentando el recurso y el comité estaba reconociendo el triunfo de Manuel Cevallos, es más, Manuel Cevallos reconoce que perdió esa elección, pues alguna vez me dijo: honestamente tú ganaste, pero yo estuve en la presidencia municipal".(Entrevista 03/11/2000).

<sup>54</sup> El señor Alfonso Adame presentaba problemas cardíacos, lo cual le representaba un serio peligro a su vida si decidía someterse a los rigores de una campaña electoral, por lo tanto y a

en la figura del doctor Francisco Ugalde la responsabilidad de representar al PAN en la contienda de ese cargo.

La votación que alcanza el partido en la elección para gobernador respecto del total en el estado fue del orden del 13% (Lujambio,1995). A pesar de que había aumentado el número de candidatos respecto a la elección de 1982 el partido retrocede alrededor de cinco puntos porcentuales. Pareciera ser que por elegirse gobernador, la maquinaria del partido en el gobierno trabajó para que el PAN no repitiera los buenos resultados de la elección anterior.

El PAN retrocede en Querétaro municipio alrededor de siete puntos porcentuales respecto a 1982, en Huimilpan seis puntos y en El Marqués un punto porcentual. Contrariamente, en Corregidora pasa de 0% en 1982 a un considerable 25% en 1985, en Pedro Escobedo alcanza el 13% y en Toliman el 11% (Ver cuadro II.5):

---

consejo médico decidió renunciar a la candidatura. Datos obtenidos de entrevista con el Sr. Alfonso Adame. 09/09/2000.

Cuadro II.5: Resultados municipales PAN-PRI en 1985.

Municipio	PRI	%	PAN	%
Amealco	9,545	100%	0	0%
A. Seco	5,037	100%	0	0%
Cadereyta	13,990	100%	0	0%
Colón	6,980	94%	0	0%
Corregidora	4,753	70%	1,665	25%
E. Montes	5,998	100%	0	0%
Huimilpan	3,729	82%	831	18%
J. de Serra	5,388	100%	0	0%
Landa de M.	5,542	100%	0	0%
El Marqués	8,331	87%	1,295	13%
P. Escobedo	7,083	87%	1,066	13%
Peñamiller	4,939	100%	0	0%
Pinal de A.	6,180	100%	0	0%
Querétaro	45,369	61%	25,632	34%
San Joaquín	2,348	100%	0	0%
San Juan R.	19,341	100%	0	0%
Tequisquiapan	6,423	87%	0	0%
Tolimán	2,847	89%	350	11%
<b>Total</b>	<b>163,616</b>	<b>81.8%</b>	<b>30,839</b>	<b>15.4%</b>

Fuente: Centro de Investigación para el Desarrollo A.C (CIDAC) Y BANAMEX. División de estudios Económicos y Sociales.  
[http://www.cidac.org/bas\\_datos.htm](http://www.cidac.org/bas_datos.htm)

Como se puede observar el partido retrocede en los primeros municipios pero logra un crecimiento electoral aceptable en aquellos municipios en donde anteriormente no había competido. La zona más desarrollada de Querétaro sigue presentando buenas expectativas electorales para el partido. Aunque es necesario apuntar que en la elección de 1982 no se eligió a gobernador, por lo tanto es natural que en 1985 la participación por el partido oficial se haya incrementado y la del PAN experimentó un decrecimiento.

Conforme a los resultados electorales y de acuerdo con el porcentaje de votación obtenida por los partidos, el PAN refrendaría en ese año su representación política en el Congreso Local y en el Ayuntamiento de Querétaro,

con diputados y regidores de representación proporcional. Los candidatos que lograron acceder a la Cámara de Diputados local por parte del PAN fueron: Lic. Espiridión Robles Díaz de León, Pofr. José Moreno Escobedo y J. Andrés Rodríguez Casas; en el caso de los regidores panistas fueron Lic. Manuel Cevallos Urueta, Alicia Esquivel Jiménez y José Morales Aguilar (Carrillo,2000:14).

Aunque la presencia de la oposición se iba incrementando en cada elección, el carácter unipartidista del sistema político era muy claro, el PRI obtenía todavía la mayoría de los cargos de elección popular por una abrumadora ventaja, como una consecuencia del autoritarismo político; lo rescatable de estos años para el PAN, era que el partido se seguía manteniendo como la segunda fuerza electoral del estado, ciertamente muy por abajo del PRI pero también por encima de las otras opciones partidistas de oposición en estos años.

#### **II.10. Clouthier y su campaña en Querétaro: las elecciones de 1988.**

Las elecciones constitucionales que se efectuarían en el país en ese año, venían precedidas por un clima de animadversión general hacia el PRI como consecuencia de las secuelas dejadas por la crisis de 1982, por la tragedia del temblor en 1985 en el Distrito Federal y por los conflictos electorales que se sucedieron en Chihuahua en 1986.

Aunado a estas condiciones, la elite priista nacional sufría una muy fuerte escisión en 1987 con la renuncia de distinguidos militantes que para las elecciones de 1988 darían forma al Frente Democrático Nacional encabezado por Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y Porfirio Muñoz Ledo.

Ante ese clima de inestabilidad, el PAN nacional se encontraba en pleno auge de su modernización y con sus procesos de institucionalización organizativa ya culminados (Loaeza,1999:334). La presencia de los neopanistas en la coalición

dominante del PAN llegaba a su punto culminante con la candidatura de Manuel de Jesús Clouthier del Rincón, el famoso “Maquío”.

Dada estas condiciones las perspectivas de triunfo electoral para Acción Nacional se antojaba inmejorables. Para el caso de Querétaro, las condiciones arriba descritas distan mucho de presentarse tanto en el contexto de la entidad como en la organización misma.

El impacto de la presencia en campaña de Manuel J. Clouthier en Querétaro fue muy significativo tanto por lo que representaba políticamente como por las características de su persona: un agroindustrial del noroeste del país, un empresario que desafiaba abiertamente al régimen y a sus autoridades y que no tenía miedo de hacerlo pero, sobre todo, “utilizaba” al PAN para ese fin.

Manuel J. Clouthier del Rincón inició su campaña en Querétaro el 20 de Enero de 1988, su coordinador de campaña en el estado fue el Profesor José Moreno Escobedo quien era candidato a Diputado Federal por el I distrito federal para esas elecciones. La característica más sobresaliente del tipo de campaña que realizó Clouthier en el estado, es que con su discurso contestatario y antisistema provocó que el PAN queretano empezará a modificar sus patrones tradicionales de hacer política, se vislumbraron como posible opción de gobierno por lo tanto necesitaban cambiar de estrategia política para captar los votos necesarios que sirvieran para su propósito.

Necesitaban impulsar los incentivos colectivos de la organización, por lo tanto empezaron a querer dominar el ambiente<sup>55</sup> porque empezaron a vislumbrar como una posibilidad real el acceso al poder. Esta era una concepción ya generalizada en el PAN nacional desde finales de los setenta y principios de los ochenta (Ibid:329).

---

<sup>55</sup> El ambiente según Panebianco (1990) está conformado por lo que rodea a la organización, ya sea el gobierno, la sociedad, otros partidos, etc. Y dependiendo de su nivel de institucionalización, el partido podrá dominar el ambiente o adaptarse a él.

Los primeros actos de campaña del entonces candidato presidencial panista en Querétaro, fue colocar una ofrenda floral ante el monumento a Don Francisco I. Madero en la calle con el mismo nombre en la ciudad capital del estado, además realizó una visita a la fabrica "ENFRIADORES Y CALENTADORES DE MÉXICO S. A." <sup>56</sup>, y sostuvo una comida con empresarios de la Asociación de Industriales de Querétaro (Diario de Querétaro,20/01/88).

Dentro de las actividades importantes que realizó Clouthier, estuvieron las visitas a las universidades del estado, siendo las más importantes la Universidad Autónoma de Querétaro y el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. En su visita a la primera sostuvo un discurso en concordancia con su campaña en todo el país; de reto y críticas fuertes al gobierno. Ante los estudiantes universitarios dijo: "La inflación y la corrupción caminan juntas, el gobierno tiene que hacer más dinero para cubrir sus exagerados gastos y con ellos la inflación aumenta en forma constante, por lo que si no se abate la corrupción el problema económico no disminuirá"(Noticias,22/01/88).

En su visita al Tecnológico de Monterrey se presentaron algunos problemas por parte de las autoridades de dicha institución y el candidato Clouthier. El director del Tecnológico de ese entonces Luis Caraza Tirado y el doctor Jorge Ángel Díaz, pretendieron negarle la entrada al plantel educativo a Clouthier. El candidato panista les manifestó: "Sé que tienen presiones de la SEP, y que a pesar de que soy egresado de esta institución, de que participé en la construcción del Tecnológico de Sinaloa, se me niega la entrada a la que considero mi casa". Pero ante la protesta airada de los estudiantes y la petición de que lo dejaran entrar, finalmente le fue franqueado el paso al interior del recinto educativo, pero condicionado a que no hablara de política y se refiriera solamente a su participación en la construcción del Tecnológico en Sinaloa (Noticias,22/01/88).

---

<sup>56</sup> Dicha fábrica era propiedad del empresario Enrique Sánchez Gómez, él participa activamente en

Además del altercado que tuvo con las autoridades del Tecnológico de Monterrey en Querétaro, en ese mismo día tenía programado un mitin en el Jardín Obregón, el cual fue boicoteado (según los panistas) al poco tiempo de iniciado éste, en donde le fue cortada la energía eléctrica a dicha plaza, teniendo que suspenderse el acto por no contar con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.

Pareciera ser que la campaña de Clouthier fue el parteaguas para que la participación empresarial en el PAN queretano se empezara a desarrollar, tímidamente primero y más abierta en los siguientes años<sup>57</sup>; la participación fue primero con aportaciones monetarias y después, participarían más decididamente en el partido<sup>58</sup>.

Aunque es necesario anotar que la participación de los empresarios en el PAN, la mayoría proviene de los medianos y micro empresarios. El sector importante de los cuales se nutre Acción Nacional a principios de los noventa; Esta es la característica principal de la participación empresarial en Acción Nacional en todo el país, ya que los empresarios que participan en el partido son en su inmensa mayoría mediano y micro empresarios además “es de señalar que la politización empresarial fue un fenómeno que afecto sobre todo a los

---

el PAN. Información obtenida de Entrevista con Arturo Nava Bolaños. 27/02/2001.

<sup>57</sup> En este punto coinciden varios de los panistas entrevistados como Arturo Nava y Simón Guerrero. Celina Prado, secretaria de Organización del Comité Directivo Estatal, señala: “...Yo pienso que desde 1988, que fue cuando Clouthier hace su participación y que realmente él dijo que él iba a hacer un boquete al gobierno, y realmente se lo hizo porque muchos empresarios voltearon a ver al PAN. Porque anteriormente sabían que existíamos porque nosotros estamos desde 1939, pero eran pocos los empresarios que participaban en Acción Nacional, pero a partir de 1988 que este señor contendió y movió las almas que dijo Manuel Gómez Morín hubo empresarios que voltearon hacia el partido... una real posibilidad de acceder al poder, fue a partir de este señor, Querétaro era un estado que le decíamos apático”.(Entrevista 15/09/2000).

<sup>58</sup> Natalia Carrillo comenta: “Porque él era un empresario, entonces movió las conciencias de los empresarios, ¿Cómo? Fulano es empresario y no le importa que el gobierno le persiga, no le importa pertenecer a un partido, no le importa ser el candidato, entonces ya a esos niveles ya hubo participación activa de la ciudadanía... entonces si ya vino esa inquietud también a nivel sociedades intermedias: cámaras de comercios, COPARMEX, etc. Pero muchas veces no se decidían muy bien, nos ayudaban económicamente, pero muchas veces nos decían: que no se sepa que yo di el donativo”. Entrevista 02/09/2000.



estados”(Loaeza,1999:355). En este sentido el PAN es llamado por Soledad Loaeza el partido de las “elites locales”.

En Querétaro, los empresarios que se acercan al partido muchos se dedican a actividades comerciales como compra y venta de diversas mercancías, no son grandes empresarios establecidos que inyectan capital en industrias o las crean.

En el proceso electoral llevado a cabo en 1988 se percibe en ascenso la presencia de la oposición en la arena electoral de Querétaro. Para esas elecciones son siete los partidos que se presentan a competir por las diputaciones locales y los ayuntamientos: PAN, PRI, PPS, PDM, PARM, PFCRN y el PMS.

La cobertura de las candidaturas a las diputaciones locales de mayoría por parte de los partidos fue totalmente desigual. Sólo el PPS y el PDM registran candidatos en los doce distritos electorales; el PAN registra en once al igual que lo había hecho en 1985; el PFCRN en nueve; el PARM en ocho y el PMS en cinco. Para las elecciones de presidentes municipales el registro de candidatos fue de la siguiente manera: el PAN presentó candidatos a la contienda en ocho municipios (ver cuadro II.6); el PDM en seis; el PFCRN en cinco; el PPS en cuatro y el PMS solamente en uno.

Cuadro II.6: Candidatos municipales del PAN en 1988.

Municipio	Candidato
Cadereyta	Antonio Pacheco Escobedo
Corregidora	Antonio López Barcenas
Huimilpan	José Cortes Bocanegra
El Marqués	José Pueblito González T.
Pedro Escobedo	Francisco González de Vicente
Querétaro	Filiberto López Díaz
San Juan del Río	Antonio González Ordaz
Tolimán	Heliodoro Luna Martínez*

Fuente: Comisión Estatal Electoral, publicado en la Sombra de Arteaga El 12 de mayo de 1988. No. 20 Tomo CXXII

\*Esta candidato renunció a la candidatura.

En Querétaro el PAN seguía siendo dirigido por el Dr. Francisco Ugalde Álvarez, mismo que enfrenta las elecciones de 1988 al igual que las había enfrentado en 1985 estando al frente de la dirigencia del PAN estatal; además se presentaba la coyuntura de la campaña presidencial de Clouthier, la cual le vino a dar un impulso importante al futuro desarrollo de la organización estatal, impulso que –según los panistas<sup>59</sup>- se vio reflejado en el aumento de la participación de la ciudadanía con el PAN, y con el cambio de estrategias electorales adoptando en mayor o menor medida el estilo impuesto por Clouthier.

El candidato a la presidencia municipal de Querétaro era el señor Filiberto López Díaz, al senado el señor José Puga Vértiz y a la Diputación Federal por el I distrito el profesor José Moreno Escobedo. Lo interesante de la campaña de estos candidatos fue la tónica de sus discursos electorales: manejaban un discurso retador, crítico, contestatario y antisistema al igual que lo hacía su candidato presidencial, significaba un cambio en la forma de hacer proselitismo distinto a las primeras campañas electorales de Acción Nacional en Querétaro.

<sup>59</sup> Entre ellos, Natalia Carrillo, Celina Prado, Alfonso Adame y Simón Guerrero.

El PAN en esta elección no estuvo exento de dificultades internas como la que le representó la renuncia del maestro albañil y otomí Heliodoro Luna Martínez a la candidatura a presidente municipal de Tolimán, quien argumentaba: “Hice una campaña donde todos se me unieron, pero no los defraudo porque no creo que con la oposición se pueda lograr algo en favor del pueblo”(Noticias,06/07/88). Además, la poca cobertura de los medios de comunicación hacia las campañas de los candidatos panistas era manifiesta, prestándoles atención solamente en aquellas ocasiones en que supuestamente realizaban actos que no les favorecían<sup>60</sup>, o bien tergiversando información a favor del PRI<sup>61</sup>.

Aunado a esos problemas, la actitud hostil en contra del PAN por parte de las autoridades electorales era muy manifiesta, como lo comprueba el hecho de que no se permitió el registro del candidato suplente del que había renunciado en Tolimán, ya que el local que albergaba al registro electoral municipal encargado de tal trámite permaneció cerrado motivando las enérgicas e inútiles protestas del presidente estatal del PAN el doctor Francisco Ugalde (Noticias,06/07/88).

Finalmente el PRI arrasó en todas las candidaturas en estas elecciones, llegando incluso en algunos municipios a registrarse oficialmente escasos votos para Acción Nacional como en Amealco en donde el PAN obtuvo solamente seis votos por 8,727 del PRI. Lo rescatable para esas elecciones es que el PAN se consolida como la segunda fuerza política a nivel estatal (Diario de Querétaro,10/07/88).

Dentro de los municipios que concentraron el voto panista en estas elecciones, están los siguientes (Ver cuadro II.7):

---

<sup>60</sup> Como aquella en donde denunciaban que en Corregidora un grupo de panistas lanzó una docena de vehículos en contra de brigadas de priistas y pobladores de este municipio. (Diario de Querétaro.03/07/2000).

<sup>61</sup> Como la información que dieron de que en Arroyo Seco, como en Landa de Matamoros, Jalpan y Pinal de Amoles, los ediles junto con particulares, apoyaron a los ciudadanos y pusieron camionetas a su disposición en cada uno de esos municipios, funcionaron alrededor de 40 o 45 vehículos que transportaban a los sierreños a votar. La prensa lo manejó como un servicio a dicha

Cuadro II.7: Resultados municipales PAN-PRI en 1988.

Municipio	PRI	%	PAN	%
Amealco	8,175	100%	0	0%
A. Seco	3,775	100%	0	0%
Cadereyta	8,607	88%	1,181	12%
Colón	10,083	95%	0	0%
Corregidora	4,989	60%	2,259	27%
E. Montes	6,145	100%	0	0%
Huimilpan	3,487	84%	666	16%
J. de Serra	5,295	100%	0	0%
Landa de M.	6,281	100%	0	0%
El Marqués	5,903	53%	887	8%
P. Escobedo	6,270	79%	837	11%
Peñamiller	6,207	100%	0	0%
Pinal de A.	10,389	99%	0	0%
Querétaro	45,012	50%	29,466	33%
San Joaquín	2,575	100%	0	0%
San Juan R.	12,071	52%	9,202	40%
Tequisquiapan	5,632	68%	0	0%
Tolimán	6,227	99%	84	1%
<b>Total</b>	<b>157,123</b>	<b>68.8%</b>	<b>44,583</b>	<b>19.5%</b>

Fuente: Centro de Investigación para el Desarrollo A.C (CIDAC) Y BANAMEX. División de estudios Económicos y Sociales.

[http://www.cidac.org/bas\\_datos.htm](http://www.cidac.org/bas_datos.htm)

Como se puede observar, el PAN duplicó la votación total que obtuvo en las elecciones de 1982 y 1985. El crecimiento electoral del partido era constante aunque habría que señalar que se estaba compitiendo por la Presidencia de la República.

Como resultado de las elecciones de 1988, el Congreso del Estado y algunos ayuntamientos adquirieron una nueva configuración distintiva. Por medio de la representación proporcional, el PAN obtuvo tres diputados locales: Miguel Antonio de Guadalupe Parrodi, José Rafael Puga Tovar y Manuel Urbiola

---

población, pero los panistas argumentaban que en realidad eran acarreados para votar a favor del PRI. (Noticias.07/07/88).

(Carrillo,2000:13) el PPS, el PFCRN y el PDM con un diputado cada uno, tuvieron representación en esa legislatura. Ahora bien, en razón de la reforma electoral local de 1987, el número de diputados de representación proporcional aumentó a siete, beneficiándose por esta vía también el PRI, a quien se le asignó un diputado más en esta elección (Cuenca,1999).

A través del mismo mecanismo de representación proporcional, el PAN tuvo presencia en los ayuntamientos de Querétaro, San Juan del Río, Huimilpan y Corregidora, de los regidores panistas encontramos a Lic. Braulio Guerra Malo, Lic. Andrés Garrido del Toral, Ricardo Saavedra Romo, Fausto López López y Filiberto López Díaz (Carrillo,2000:15); el PPS en Querétaro y San Juan del Río; el PFCRN en Pedro Escobedo y el Marqués.

El resultado obtenido en estas elecciones no dejó satisfecho al Partido Acción Nacional, quien emulando a su candidato presidencial Manuel J. Clouthier, anunciaba una serie de actos para protestar por lo que consideraba una elección amañada<sup>62</sup>.

Entre los actos que se contemplaban para Querétaro estaban plantones ante las Comisiones Electorales, caravanas de autos y otras protestas de tipo pacífico para los tres días siguientes al día de las elecciones, ya que argumentaban que en 164 casillas ubicadas en Querétaro capital y en Corregidora, habían incurrido en violaciones y fraudes y, por lo tanto, demandaban que les reconocieran los triunfos de sus candidatos y la invalidación de votos en esas casillas.

---

<sup>62</sup> El PAN convocaba a un mitin de información para sumarse al referéndum nacional en protesta al proceso electoral del 6 de julio del 88, Francisco Ugalde Álvarez señalaba: "Debido a los vicios e irregularidades que se registraron el pasado 6 de julio en alrededor de 54,000 casillas electorales instaladas en todo el país, el Comité Ejecutivo Nacional del PAN y su candidato a la presidencia de la República Manuel J. Clouthier convocarán a un referéndum nacional para demandar la nulidad de las elecciones".(Noticias.29/07/88).

En ese tenor, Francisco Ugalde filtraba datos preliminares en donde según él, en esas 164 casillas impugnadas, la votación para Presidente de la República quedaba de la siguiente manera: 27,733 votos para Clouthier, 25,484 para Salinas de Gortari y 18,375 para Cuauhtémoc Cárdenas (Diario de Querétaro,08/07/88).

Finalmente, sus argumentos no fueron escuchados y se procedió a reconocer el triunfo absoluto para el PRI; pero Acción Nacional ya daba visos de lo que sería su actitud para la década siguiente; empezaron a cambiar su visión de lo que debería de ser el partido, empezaron a contemplar la obtención del poder como una posibilidad real de la organización lo que implicaba un cambio en la misma, significaba el fortalecimiento del sistema de incentivos como una manera de influir en el crecimiento electoral del partido y el cambio de estrategia respecto al ambiente, había que intentar dominarlo y ya no solamente adaptarse a él.

El cambio en la organización fue significativo en donde muy rápidamente obtendría resultados positivos para su causa.

## **II.11. Acción Nacional como un espacio cerrado de participación política: La primera coalición: 1943-1989.**

Retomando a Angelo Panebianco (1990) las características que presenta Acción Nacional en sus primeros años, pueden ser analizadas desde el llamado "modelo racional", ya que en este modelo la identificación de los participantes con la misma organización se da en función de los "fines organizativos" y con la existencia de una "causa común" que se manifiesta en la ideología de la organización.

"Para el modelo racional las organizaciones son, principalmente, instrumentos para la realización de fines específicos (y especificables)...tanto las actividades como la fisonomía o el orden interno de toda organización son comprensibles sólo a la luz de sus fines organizativos. Los miembros de la organización, cada uno en el papel que tiene asignado en la división interna del trabajo, participan en la realización de aquellos fines y únicamente este aspecto de su comportamiento tiene relevancia para el funcionamiento de la organización" (Panebianco,1990:35).

Desde la fundación de Acción Nacional en 1940 hasta finales de los ochenta el vínculo que une a los grupos dentro del partido es la organización misma; es decir, su sentido de pertenencia está en función de la sobrevivencia de la organización; no hay grupos que peleen los espacios de poder dentro del partido, son cuadros que podrían llamarse "institucionales"<sup>63</sup>.

Básicamente durante todo ese periodo (1940-1989), siguen siendo los mismos personajes y las mismas familias las que le dieron vida al partido y lo sostuvieron hasta entonces, personajes como Manuel Lozada, Rafael Gamba Bernardi, José Puga y su familia, la familia Álvarez Urquiza, los Ugalde, los Septién, la familia Maciel<sup>64</sup>, entre otros.

El partido en esos años no tenía mecanismos eficaces de reclutamiento y renovación de elites, no tenían fuentes estables de financiamiento, y la burocracia del partido no era profesional<sup>65</sup>. Aunado a la actitud hostil que las elites locales de poder mantenían sobre la organización.

Estas características internas hacen entender por qué el partido en sus primeros años de vida se mantuvo como un espacio cerrado, como un coto político de unas cuantas familias que temían abrir los espacios políticos internos por miedo a ser corrompidos y desvirtuar la organización. Gracias a esta estrategia el partido logró sobrevivir a un medio que le era hostil, razón por la que esperó muchos años para acceder a puestos de dirección política en el estado. Fue un precio muy alto, pero los panistas estuvieron dispuestos a pagarlo en aras de conservar su organización partidista.

---

<sup>63</sup> Institucionales en el sentido de ser leales a la organización "... Lo que es bueno para el partido, lo que va en la dirección de su reforzamiento vis a vis de las organizaciones competidoras, tiende a ser automáticamente valorado como parte integrante del fin mismo".(Panebianco,1990:115.

<sup>64</sup> Entrevista con Rodolfo Muñoz Lambarri.03/11/2001.

En esta época los procesos de institucionalización partidaria en Acción Nacional eran prácticamente inexistentes. Esta aseveración se hace en función de las condiciones organizativas que presentaba Acción Nacional en tal momento: No permitían la entrada al partido de otros miembros, salvo con el visto bueno de quienes manejaban la organización que era prácticamente familiar ya que las familias que controlaban al partido mantenían lazos familiares entre ellos, lo que lleva a pensar que la reproducción de la elite era por la vía consanguínea (Gutiérrez, 1991:158). Esta situación daba como resultado una coalición dominante unida por las características tan particulares de dicha coalición.

Esto quiere decir que no contaban con mecanismos de reclutamiento y renovación de sus cuadros, igualmente no lograron la profesionalización de sus dirigentes, tampoco lograban articular mecanismos eficientes que permitieran al partido tener fuentes regulares de financiamiento<sup>66</sup> (el partido se sostenía por las exiguas aportaciones de sus miembros); ni tampoco contaban con un mecanismo que permitiera cuantificar a los afiliados al partido<sup>67</sup>.

Además no logran establecer comités municipales en la totalidad del territorio del estado<sup>68</sup>, aspecto que indica un desarrollo expansivo muy lento de la organización incidiendo finalmente para que tuvieran que transcurrir varios años antes de que el partido empezara a crecer como organización y, por supuesto, política y electoralmente<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> Los miembros del partido no se dedicaban de tiempo completo a la organización, cumplían con el partido después de cumplir con sus obligaciones laborales. Entrevista Alfonso Adame Negrete. 09/09/2000.

<sup>66</sup> Por la misma situación, ni siquiera contaban con un local propio para sus actividades partidistas.

<sup>67</sup> Como el caso más relevante está el del C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri, quien fue candidato a la presidencia municipal de Querétaro sin estar formalmente afiliado al partido, en clara contraposición de lo que marcan los estatutos del partido que establecen que para ser candidato a cualquier puesto de representación popular es necesario afiliarse a Acción Nacional; y algo tan elemental como contar con un local propio, no lo logran cristalizar hasta que se da la renovación de dirigentes con el cambio de coalición dominante a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa.

<sup>68</sup> Es importante mencionar que, por ejemplo, en San Juan del Río, segundo municipio en importancia en la entidad, el comité municipal se formó hasta finales de los ochenta.

<sup>69</sup> Incluso había panistas que participaban como candidatos para dos puestos de elección popular en la misma elección.



Sin embargo en la década de los ochenta el partido entra a un proceso interno de renovación de elites que, aunque se apreciaba muy lento, avanzaba hacia una conformación interna diferente.

Para los últimos años de esa década ya se empieza a apreciar claramente la presencia de algunos grupos al interior del PAN con características organizativas de "tendencias", estos grupos demostraban poca organización, se unen por ciertas afinidades colectivas y de identificación personal, y aunque se propusieron la consecución del poder partidario, no cuestionaron la legitimidad de la coalición dominante. Y en este sentido se afirma que los incentivos selectivos seguían siendo predominantes en el partido y que la organización seguía siendo ampliamente el objetivo primero y último de los integrantes de la misma.

La década de los ochenta es caracterizada por la siguiente conformación de grupos internos en el PAN: en un primer término están los llamados "doctrinarios", conformados por José Puga y Alicia Jiménez de Esquivel, además de Francisco Ugalde, Jesús Munguía y José Moreno Escobedo como los personajes que encabezaban dicho grupo.

En segundo lugar se encuentran los denominados "Lambarristas", encabezados por Rodolfo Muñoz Lambarri, Enrique Gómez (Gerente de la fábrica "ENFRIADORES Y CALENTADORES DE MÉXICO. S. A."<sup>70</sup>) y a José Morales como parte del núcleo. Estos grupos tenían algunas diferencias en la visión de cómo debía ser el partido, sin embargo hasta ese momento no existían cuestionamientos fuertes a los liderazgos de la organización, seguía el partido presentando una coalición dominante unida.

En 1985 seguían siendo los mismos grupos al interior del partido salvo por la aparición de Filiberto López Díaz quien se une al grupo de los "lambarristas". A

---

<sup>70</sup> Información obtenida con el Ingeniero Fernando Zamora Gama, secretario General del PAN estatal en el periodo de Arturo Nava y diputado local en el periodo 1997-2000. (Entrevista 19/06/2002).

finales del periodo del doctor Francisco Ugalde en 1988, aparecería el tercer grupo importante dentro del PAN: el llamado grupo "DHIAC" encabezado por los hermanos Manuel y Felipe Urbiola Ledesma, Miguel Parrodi y Jesús Hernández.

Una característica digna de resaltar es que a pesar de que la organización presenta una mayor diversidad en su interior, no se encuentran puntos de tensión interna ni mucho menos de ruptura dentro del partido, cuando menos hasta esos años.

El PAN queretano desde que comienza su participación en las contiendas electorales, presenta un desarrollo electoral muy lento. La mayoría de los puestos de representación que logra tener son por la vía plurinominal como una especie de concesión de la elite local que manifestó en toda esta etapa del partido una resistencia muy tenaz a la liberalización política..

Acción Nacional tiene un pequeño auge electoral en la década de los cincuenta, después no vuelve a participar en elecciones sino hasta 1982 donde no logra cubrir en su totalidad las candidaturas en juego. La misma tónica sigue para 1985, que aunque presenta más candidatos, éstos son insuficientes. En las elecciones de 1988 sigue sin cubrir en su integridad las candidaturas, aunque logra acceder a más puestos de representación popular por la vía plurinominal. Sigue siendo un partido débil electoralmente pero con un paulatino crecimiento a finales de esta década.

Los "mejores" resultados electorales para el PAN hacia 1988 han sido en las zonas urbanas, concretamente el municipio de Querétaro donde se concentra una gran parte de la población del estado, de las industrias y de los inmigrantes. Existen algunos autores que identifican una relación directa de estas condiciones y el relativo crecimiento electoral del PAN como Morales (1998).

La tónica de esas primeras escaramuzas electorales, fue la falta de recursos que permitieran solventar las necesidades más elementales del partido,

situación provocada porque no contaban con presupuesto o subsidio oficial, ni tampoco contaban con mecanismos adecuados para allegarse recursos, lo cual hacía muy difícil el cumplimiento de las labores partidistas.

La primera solución a este problema se dio con la aportación de recursos personales de los mismos miembros; los candidatos solventaban por su cuenta los gastos de campaña además de las aportaciones materiales que al partido pudieran hacer. Ésta fue una de las razones principales por la cual el panismo hacia finales de la década de los ochenta tuvo un déficit de miembros activos en labores partidistas<sup>71</sup>, haciendo evidente que la participación en el PAN tanto en labores propias del partido como en las candidaturas siempre fue ejecutada por las mismas personas.

Para Angelo Panebianco uno de los indicadores de la institucionalización es que la organización cuente con fuentes regulares de financiamiento para sus actividades partidistas (Panebianco,1990:123), de las cuales carece Acción Nacional todavía en 1988. Esta situación empieza a cambiar en la década de los noventa con la aceptación de los subsidios federales por parte del partido y después de una larga discusión al interior del mismo para ver si se aceptaban o no los dineros federales<sup>72</sup>.

Hasta este momento existen elementos suficientes para poder afirmar que el PAN hasta 1989 era un partido débilmente institucionalizado. Pero ¿cuál fue el elemento que mantuvo unida a la organización? ¿Porqué a pesar de que el partido no crecía y las condiciones externas eran hostiles se seguía manteniendo

---

<sup>71</sup> Coinciden en señalar tanto la señorita Natalia Carrillo como el señor Alfonso Adame que los miembros de esa época aportaban vehículos, gasolina, comida etc.; y que nadie quería aceptar las candidaturas que el partido les ofrecía porque eso implicaba el desembolso de su propio dinero. Respecto a esta cuestión el señor Alfonso Adame sostiene: "... en Querétaro somos muy cobardes, extraordinariamente cobardes y tacaños, de tal manera que el PAN se sostenía casi de milagro". (Entrevista.9/09/2000).

<sup>72</sup> Esta discusión desembocó en la crisis del PAN en el ámbito nacional en 1992, con la renuncia de connotados panistas.

cohesionado en torno al sistema mismo? Y finalmente ¿Porqué el partido se mantenía en niveles bajos en su proceso de institucionalización?

Según Panebianco (1990) existen dos procesos que provocan la institucionalización, el primero tiene que ver con el desarrollo de intereses en el mantenimiento de la organización que no es otra cosa que la selección y el reclutamiento de sus elites o futuros cuadros dirigentes, los que serán importantes para la sobrevivencia de la organización. Este proceso tiene que ver con los incentivos selectivos. Como ya lo vimos anteriormente, el PAN queretano sobrevivió largo tiempo sin una renovación clara de sus cuadros y se distinguía precisamente por la ausencia de un mecanismo de reclutamiento de elites, por eso la carencia de personal en muchas de sus actividades, ya fueran organizativas o electorales, era muy palpable.

Otro proceso es el desarrollo y la difusión de lealtades organizativas, se refiere a la construcción de la identidad colectiva de la organización. Tiene que ver con la oferta de parte de la organización de los incentivos colectivos. El PAN durante décadas fue una organización que no creció en tamaño en el estado, siguió desarrollando sus actividades básicamente en unos cuantos municipios y seguía manteniendo una militancia exigua.

Estos procesos nos hablan de los dos tipos de incentivos organizativos que, afirma Panebianco (1990) permiten mantener enlazada una organización: los incentivos selectivos que tienen que ver con incentivos de tipo material y de "status", y los incentivos colectivos que están relacionados con la ideología y los fines oficiales del partido y que son básicamente incentivos de "identidad". Para este autor los incentivos que ofrece la organización son importantes, a partir de ellos los líderes obtendrán la participación necesaria para el funcionamiento de la misma (Ibid:39).

La permanencia de los liderazgos personalizados y familiares dentro del PAN, pero sobre todo la falta de integración y formación de nuevos cuadros dirigentes, fueron factores que impidieron que el PAN se encaminara a un proceso de renovación de elites.

Estos liderazgos impidieron la renovación de los dirigentes y dificultó el crecimiento ideológico y organizativo del PAN. En primer término porque sus posiciones predominaron fuertemente y, además, porque ocuparon los espacios de poder más importantes dentro del partido aunado al contexto autoritario imperante.

En los años comprendidos entre 1940 y 1988 es palpable la crisis que enfrenta Acción Nacional para encontrar los cuadros suficientes para cubrir en su totalidad los puestos de elección popular. Esta condición implicaba la conjunción de varios factores para no permitir el crecimiento de Acción Nacional. Como factores principales se considera a la organización que no lograba incentivar la participación de más miembros activos que pasaran a conformar los cuadros del partido, en gran medida por la situación adversa que imperaba en el ambiente queretano y en el propio partido: con sistemas corporativos aglutinados en torno al PRI, restricciones legales para las opciones de oposición, la gran fortaleza del partido en el gobierno, la poca fuerza electoral del PAN y, por último, la tendencia de la coalición dominante a no abrir los espacios a la participación de otros actores sociales.

Sobre los incentivos colectivos, la explicación sigue la misma línea. Siendo estos incentivos, básicamente incentivos de "identidad", el crecimiento de su militancia en estos años es prácticamente imperceptible; aunque el PAN no sea considerado un partido de masas es congruente pensar que una organización política que está buscando el poder tienda a crecer y no a quedarse estancada, lo que finalmente sucede con el PAN.

Para Panebianco (1990) la maduración de la organización se logra conforme la dirigencia se va renovando realmente; cuando hay una burocracia profesional las normas acotan la actuación de los dirigentes, los recursos provienen de diversas fuentes y están bajo control. Estos rasgos no eran característicos de Acción Nacional todavía en 1989.

La conclusión de la década de los ochenta representó para Acción Nacional el término de una larga época de lucha por sobrevivir como organización, de mantenerse a flote en un ambiente que le era adverso totalmente, careciendo tanto de fuentes de financiamiento regulares como de resultados electorales positivos para su causa y teniendo una coalición dominante pequeña y con lazos familiares que tenían como norma principal el impedir la llegada de nuevos militantes que pudiesen corromper y desvirtuar a la organización. No en balde eran conocidas como las "familias custodia".

Sin embargo, el ciclo de vida organizativa de Acción Nacional daría un giro enorme y rápido en la década siguiente: cambiaría su coalición dominante, accedería a espacios de poder público, viviría escisiones internas y crecería en casi dos lustros lo que no pudo hacer en décadas.

**CAPITULO III.**  
**DEL CAMBIO DE COALICION DOMINANTE AL TRIUNFO ELECTORAL:1990-**  
**2000.**

### III.1. Introducción.

El inicio de la década de los noventa significó para Acción Nacional una década de definiciones. Con una ya larga historia como partido de oposición en Querétaro, y sin logros electorales importantes, a diferencia de sus homólogos en otros estados, el PAN queretano entró de lleno a la reestructuración de sus órganos internos.

Aprovechando los tiempos que se vivían a nivel nacional, en donde el PAN se había convertido en un partido "atractivo" como opción política, en Querétaro su dirigencia estatal trataría de seguir los mismos pasos de su similar nacional que después de 1988 "la identidad del PAN dejó de depender de actores externos y hasta cierto punto ajenos a sus propio fines, aprendió a actuar conforme a una lógica propia, diseño estrategias y definió acciones a partir de un objetivo bien preciso, el mismo que el de todo partido político: la conquista del poder"(Loaeza,1999:403).

El panorama político queretano mostraba grandes avances para fomentar la participación de los partidos de oposición. Las reformas electorales habían tenido algunos avances positivos, pero los realmente sustantivos ocurrirían en esta década. Factores como la disponibilidad de recursos financieros por parte del partido, así como la insurgencia priísta que en el estado se empieza a gestar a partir de 1988 y culmina en 1997, permiten al PAN tener un crecimiento espectacular en tan sólo 7 años.

Este crecimiento sorpresivo del PAN que le permite acceder a la gubernatura de Querétaro en 1997, despertó demasiadas interrogantes. ¿Era un logro propio del partido, es decir, su organización le había alcanzado para lograrlo? O bien ¿Qué factores se conjugaron para tal resultado?. Después del triunfo electoral, las interrogantes que se plantea son: ¿Cómo impactó en la



organización la cuestión del poder? ¿ Afecto o no su configuración organizativa?. En este tercer capítulo de tesis, se pretende contestar las anteriores interrogantes.

En tal sentido en este capítulo se abordan los factores que pudieron incidir en el desenlace de la elección de 1997, algunos de los cuales ya se venían presentando desde décadas anteriores y tuvieron un peso específico en el resultado final de dicha elección. Es importante conocer los cambios en el entorno queretano para encontrar las similitudes con el nacional ya que “a partir de 1988 se vivió la cultura de la participación, atribuida a los cambios socioeconómicos: la urbanización, el desarrollo de los medios de comunicación, el creciente contacto con el mundo....la reforma económica había debilitado las bases del intervencionismo político del Estado, la escisión del PRI en 1987 fue el último tirón que soltó las amarras que ataban la participación política a las iniciativas estatales”(Ibid:401).

En este capítulo se aborda lo relativo al intento de modernización del PAN queretano, su modificación interna, las reformas electorales y su impacto en el PAN, la crisis económica de 1994 y, sobre todo, las crisis internas priístas que parecen ser un detonante importante para entender el 97 queretano.

### **III.2. La modernización de Acción Nacional.**

El Partido Acción Nacional fue el primer partido que se convirtió en oposición institucionalizada en México, en donde podemos identificar dos procesos claves en su desarrollo como partido político: la modernización y la institucionalización:

La modernización, que significa: “la capacidad del partido para definir y desempeñar las funciones específicas que le tocan de agregación, articulación y representación de intereses... y la institucionalización, que implica relevancia, autonomía y capacidad de influencia y se refiere, en cambio a la integración del partido al sistema político como componente necesario para su buen funcionamiento” (Ibid:249).

El desarrollo del PAN en el ámbito nacional se acelera en la década de los ochenta por diversos factores, algunos de ellos en el ámbito internacional<sup>73</sup>, los más importantes ocurrieron en el ámbito nacional. En estos factores de cambio nacionales, Acción Nacional canalizó el descontento antigubernista que causó el sexenio de López Portillo. A raíz del descontento provocado por la expropiación Bancaria, el sector empresarial entra de lleno a la participación activa en política y pasan a formar parte de las filas del panismo.

Las protestas de Rogelio Zada Zambrano director del grupo industrial VITRO y que posteriormente fue candidato a la gubernatura de Nuevo León por el PAN en 1991; Emilio Goicochea Luna, presidente de la CONCANACO, posteriormente notorio partidario de la militancia política de los empresarios en la oposición y en 1992 y 1998 candidato de Acción Nacional a gobernador de Sinaloa; Andrés Marcelo Sada en Guanajuato en 1984 y por supuesto, la militancia de Manuel de Jesús Clouthier del Rincón en el PAN dirigente del Consejo Coordinador Empresarial y posteriormente militante de Acción Nacional son muestras claras de este nuevo activismo empresarial (Nuncio,1986).

Este cambio en la conformación interna del PAN tuvo un impacto fuerte en la organización, ya que los empresarios aportaron experiencia, recursos y capacidad de organización a una estructura partidista siempre débil, permitiéndole también modernizarse en sus discursos y en sus métodos de acción política (Loaeza,1999:347). Adicionalmente se propició la profesionalización de la burocracia partidista, pues la Ley Electoral de 1977<sup>74</sup> por primera vez contemplaba

---

<sup>73</sup> Para una puntualización sobre el tema ver: NIETO, Enrique (2001) *"Mundialización política y democracia. Las presiones externas a favor de la democracia en México durante la década de los noventa"*. Tesis de Maestría en Análisis Político. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.

<sup>74</sup> La Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales fue aprobada en 1977, la cual introdujo el sistema de representación proporcional, presupuesto federal a los partidos y la reducción del papel de la Secretaría de Gobernación en el control de las elecciones. Tal vez López Portillo no alcanza a vislumbrar el alcance de la reforma por él introducida en el sistema político y sobre todo su fuerte incidencia en la consolidación del PAN.

subsidios federales a los partidos políticos, lo que posteriormente fue de gran beneficio para sus expectativas a futuro<sup>75</sup>.

La llegada de los empresarios al partido permite también la llegada de otro tipo de líderes más combativos y con un discurso más radical en contra del gobierno. Contaba además con una visión más abierta para realizar alianzas con otras organizaciones o sectores de la sociedad, como la iglesia por ejemplo<sup>76</sup>.

La inclusión de nuevos actores al partido, provoca que Acción Nacional experimente una reorganización ya que se altera considerablemente su composición interna. Estos nuevos actores dentro del partido fueron conocidos comúnmente como "neopanistas"; el personaje típico de esta nueva corriente al interior del partido lo constituyó la persona de Manuel J. Clouthier, Presidente de COPARMEX y después del Consejo Coordinador Empresarial; le tocó enfrentar en este cargo la nacionalización de la Banca, fue candidato a gobernador de Sinaloa en 1986 y a la presidencia de la República en 1988<sup>77</sup>, introdujo la figura de la resistencia civil contra el sistema como un nuevo método de acción política (Ibid:431).

El segundo factor que explica el crecimiento y modernización del PAN, es la crisis de legitimidad del populismo mexicano, esto en función de las políticas de ajuste económico que el gobierno llevó a cabo por efecto de la crisis económica, y que incidió en el nivel de vida de la población en general que empezó a mostrar su inconformidad a través del único partido de oposición que se había mostrado congruente en esos años<sup>78</sup>: el Partido Acción Nacional.

---

<sup>75</sup> Para Panebianco (1990) el financiamiento es una de las "zonas de incertidumbre" dentro del partido, la persona que controle los financiamientos tendrá poder dentro del partido.

<sup>76</sup> En Chihuahua y Durango, así como antes lo había hecho en Sonora, la oligarquía local de estos estados hizo posible, en alianza con el clero, los resonantes triunfos del PAN en las elecciones municipales de 1983. (Nuncio,1986).

<sup>77</sup> Antes de ingresar al PAN, Clouthier intentó ser candidato a la presidencia municipal de Culiacán por parte del PRI, lo cual no logró, inclinándose después a participar en el PAN.

<sup>78</sup> Las otras opciones partidistas que habían existido o que existían se habían mostrado como meras comparsas del sistema, apoyando muchas de las veces al candidato del partido oficial, el mejor ejemplo de tal actitud lo fue el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM). A

En tercer lugar el sistema político experimentó un verdadero pluralismo con el surgimiento de múltiples organizaciones civiles que pugnaban por una participación política más activa. Organizaciones tales como el DHIAC, Cultura y Libertad, México en la Libertad, entre otras empezaron a mostrar patrones de participación más activos sobre todo porque el PRI empezó a sufrir también los estragos provocados por la crisis, experimentó un rechazo popular por identificársele con el gobierno y también lo señalaban como culpable, además ya no contaba con la gran cantidad de recursos de antaño, por lo mismo ya no podía realizar labores de gestoría ni de cooptación de votos.

En cuarto lugar, y también por efectos de la crisis, el Estado mexicano adopta nuevas políticas de ajuste macroeconómicas y de cambios estructurales profundos, que incidieron en la nueva conformación del sistema político, de los cuales se destacan dos factores importantes: el redimensionamiento del Estado y la descentralización de sus funciones, lo que paulatinamente va minando los sistemas corporativos de control político.

De esta manera, en la década de los ochenta el PAN se convierte en actor principal de las contiendas electorales en múltiples estados de la República, pero especialmente de los estados norteños como Chihuahua, Sonora, Baja California, Sinaloa y Nuevo León, y sorpresivamente en los noventa en Querétaro, un estado históricamente dominado por el PRI.

Para entender esta "insurgencia electoral" en un estado históricamente considerado bastión político del PRI, es necesario el análisis de los principales factores que incidieron para ello. Factores externos e internos a la entidad y al mismo Acción Nacional, todos con su respectivo peso específico en la debacle priísta y en el auge de Acción Nacional.

---

excepción de los partidos de izquierda que no le seguían el juego al sistema pero su capacidad de competencia electoral era mínima.

### **III.3. La modernización del PAN en Querétaro: El crecimiento económico y el impacto de las crisis económicas en el estado.**

La década de los ochenta en Querétaro tuvo sus manifestaciones muy particulares respecto a la situación que se vivía en el ámbito nacional. La gran crisis económica desatada en el sexenio de José López Portillo y continuada en el periodo de Miguel de la Madrid estuvo caracterizada por una alta inflación, devaluaciones de la moneda y una caída en el crecimiento de la economía, los salarios y los empleos. Esta situación tan crítica repercutió fuertemente en el estado afectando a la mayoría de medianos y micro empresarios y a la sociedad en general.

A pesar de estas condiciones el desarrollo industrial y urbano de la entidad era patente en los grandes centros industriales que se habían instalado en algunos municipios<sup>79</sup>. Esta cuestión nos da una primer lectura de que a los grandes capitales instalados en el estado la crisis les afectó en mucha menor medida que al conjunto de la sociedad, en gran parte debido a que las industrias del sector secundario instaladas en la entidad mostraron gran capacidad para sortear las dificultades económicas presentes en el país, fincadas sobre todo, en la diversificación de su producción (Ramírez,2000).

A finales de la década de los ochenta, la economía queretana empieza a experimentar un cambio paulatino; disminuye el sector secundario y se registra un crecimiento considerable del sector terciario:

“El crecimiento del (sector) terciario no se debe al crecimiento del comercio, sino que se debe al crecimiento de las actividades centradas en el transporte (que incluye almacenamientos y comunicaciones), los servicios sobre bienes inmuebles (que incluye servicios financieros y seguros) y los servicios comunales, sociales y personales (cada una de estas grandes divisiones pasan de 5.8%, 4.7% y 10.6% a

---

<sup>79</sup> Este crecimiento económico del estado se ha visto impulsado por un importante aumento de la planta industrial, pues entre 1980 y 1987 se instalaron en Querétaro 445 empresas nuevas (Morales, 98)

10.1%, 10.4% y 17.9% respectivamente) duplicando cada una de ellas el valor que tenía en 1988" (Ramírez, 2000:57).

Esta tendencia a la terciarización de la economía se mantiene hasta los primeros años de los noventa.

Al concluir el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), Ernesto Zedillo Ponce de León accede a la primera magistratura del país. Zedillo llegó a la Presidencia de la República y a tres semanas de haber tomado posesión del cargo se desató la mayor crisis económica que haya padecido el México posrevolucionario.

Los efectos de esta nueva crisis Querétaro la sortea sin grandes impactos estructurales al interior del estado; en opinión de Ramírez este comportamiento de la economía queretana puede deberse a dos razones principales:

"Primero, frente al estancamiento de la economía nacional en su conjunto el mantenimiento de los niveles de importancia de la actividad económica permite aumentar su participación en el total nacional; en segundo lugar, este comportamiento también se explica por el repunte al interior del estado, de las actividades del (sector) secundario, sobre todo por el notorio crecimiento de la petroquímica la cual llega a superar a la división de alimentos. Pareciera por tanto, que la estructura industrial conformada en la primera mitad de los ochenta y vigentes hasta años recientes es la base desde la cual se enfrentan las nuevas crisis y se plantean alternativas de salida a través del impulso de alguna de las divisiones punta más acordes con las nuevas condiciones del mercado internacional, manteniendo la estructura diversificada" (Ibid:58).

La particularidad del proceso de industrialización en Querétaro explica el bajo impacto de las crisis como la de 1982 o 1995 en algunos sectores de la economía estatal, pero a la vez, afectó a otros grupos sociales que se acercan a participar en la oposición como una manera de protestar en contra de la situación imperante en la entidad.

A pesar de estas condiciones el resultado de las elecciones seguían arrojando altos niveles de votación para el PRI en elecciones federales y locales lo

que demuestra que las poderosas elites locales seguían mostrando una gran resistencia al cambio político.

Sin embargo, esta "rigidez" política y electoral se empieza debilitar paulatinamente en el estado a partir de 1990, primero con la obtención del municipio San Juan del Río que en 1991 pasa a ser gobernado por el PAN (Díaz,1997), y después con la paulatina liberalización política que arrojaban las reformas electorales en el estado. Este par de elementos cambiarían la composición política hasta entonces imperante, a grado tal que el PAN gana la gubernatura en 1997<sup>80</sup>.

Como consecuencia de la problemática situación económica en el estado a finales de marzo y principios de abril de 1995 en Querétaro, se trabajaba para crear una agrupación de deudores –"usuarios de crédito"- del fisco y la Banca, a fin de presionar por mejores condiciones y evitar su estrangulamiento, y por otro lado dirigentes de 12 representaciones empresariales en el estado hicieron pública su rotunda oposición al plan de choque decidido por el gobierno federal y propusieron un plan alternativo para solventar la crisis<sup>81</sup>.

Las organizaciones empresariales inconformes eran: Canacinfra Querétaro, Canacinfra San Juan del Río, Coparmex, Canaco, CNIC, Asociación de Colonos del Parque Industrial Benito Juárez, Asociación de Colonos del Parque Industrial Jurica, Asociación de Microindustriales de Querétaro, Asociación de Microindustriales de San José el Alto, Asociación de Industriales de San José el Alto, Asociación de Industriales de San Juan del Río, Empresarios de Corregidora y Club de Industriales de Querétaro (Nuevo Amanecer.27-03/04/95).

---

<sup>80</sup> Estos cambios en el estado estuvieron enmarcados a nivel nacional con la nueva relación de diálogo y acercamiento del PAN con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari.(Loeza,1999:480). Esta nueva relación puede haber sido factor para que las elites locales vieran debilitada su hegemonía política.

<sup>81</sup> El plan alternativo que proponían consistía en disminuir el IVA al 7%, mayor reducción del gasto público, adelgazar el aparato burocrático, simplificar la legislación fiscal, disminuir el financiamiento a partidos políticos y avanzar en el proceso de privatización. (Nuevo Amanecer.27-03/04/95).

La mayoría de los empresarios que a partir de 1990 cambian la configuración interna del PAN queretano han ocupado cargos o han participado activamente en estas organizaciones empresariales o sociales. Parece ser que el PAN les resultó atractivo para encauzar sus protestas y a partir de esta experiencia Acción Nacional se convierte en el actor principal del cambio político en Querétaro.

#### **III.4. Los cambios sociales y políticos en Querétaro a partir de la década de los noventa.**

La vida política queretana durante muchas décadas incluida la de los ochenta, estuvo dominada por la presencia del unipartidismo y la monopolización del poder, por una pluralidad partidista casi inexistente y de reducida representación política.

Paulatinamente se produjo el tránsito a un sistema competitivo, en donde la alternancia política se convirtió en parte insoslayable de la realidad imperante en el gobierno queretano; aunque este paso democrático en la entidad se retrasó algunos años respecto a otras entidades del país, en donde la insurgencia electoral ya se había hecho patente. En Querétaro el despertar de la oposición (especialmente la panista) en puestos importantes de gobierno, comienza en la década de los noventa con la conquista de la alcaldía de San Juan del Río en 1991.

Los procesos de industrialización trajeron consigo desde la década de los sesenta un fenómeno que repercutiría fuertemente en la conformación del sistema social, económico y, por supuesto, el político: el fenómeno de la inmigración al estado (Morales, 1998). Estos dos fenómenos, la industrialización y la inmigración, parecen guardar una muy estrecha relación con el crecimiento político electoral de



Acción Nacional, lo que ha provocado que el estado transite del dominio casi hegemónico de un partido político a un bipartidismo en la entidad<sup>82</sup>.

Como lo afirman Morales (1998) y Ramírez (2000), un gran porcentaje de los inmigrantes se han establecido en los municipios con más alto grado de urbanización e industrialización del estado; por ejemplo, para 1991 el municipio de Querétaro concentraba el 60% de los inmigrantes en el estado. Estos inmigrantes como lo demuestra Morales (1998) y Huerta (1990), no son mano de obra descalificada provenientes del campo, al contrario son inmigrantes que engrosan las filas de los sectores altos y medios atraídos en gran medida por la creciente industrialización que experimenta el estado y que tienen un gran impacto en la estructura social:

“El papel de los inmigrantes en el fortalecimiento de las organizaciones sociales y políticas independientes de la entidad es fundamental, así como también en el fortalecimiento de los partidos políticos... en el caso del municipio de Querétaro, la población inmigrante de altos y medios ingresos tiene una fuerte relación con el predominio del voto opositor” (Morales, 1998:146).

A finales de la década de los ochenta y principio de los noventa, Querétaro empieza a salir de su inmovilismo electoral hacia la oposición, motivado por los cambios en el contexto queretano que paulatinamente fueron beneficiando la aparición de procesos electorales más equitativos.

### **III.5. Las reformas electorales en los noventa y su impactó en el PAN.**

Las reformas electorales han sido fundamentales para el fortalecimiento de las organizaciones de oposición en la entidad. Así como en su momento sirvieron para inhibir la participación en contra del partido hegemónico, así mismo hay que darles el peso y la importancia que tuvieron después como factor relevante para el

---

<sup>82</sup> Para mayores datos de esta aseveración, ver el artículo de Morales Garza: “Querétaro: del partido hegemónico al bipartidismo” Pp.259-266, publicado en *“Elecciones y partidos políticos en México”*. Manuel Larrosa y Leonardo Valdez (Coordinadores). (1998) UAM. Iztapalapa. México.

desarrollo de los procesos electorales en el estado y las subsecuentes ventajas para la oposición.

La legislación electoral había sido uno de los instrumentos de modernización política controlada preferidos del estado mexicano para limitar la participación y orientar el cambio. Cuestión que empieza a cambiar y orientarse hacia procesos electorales más equitativos y competitivos en el estado a partir de 1990.

Para las elecciones de 1991, la entidad contaba con un nuevo marco electoral como consecuencia de la primera reforma electoral salinista, dando origen al Código Estatal de Instituciones y Procedimientos Electorales del estado (CEIPE) del 24 de enero de 1991 (Cuenca y Miranda, 1998).

Las reformas que se introdujeron en este nuevo código fueron muy limitadas, no tocó los temas de la reestructuración de los organismos electorales dejando su integración tal y como estaba en el Código Electoral de 1987, así como poco avanzó respecto a la apertura de los medios de comunicación a los partidos de oposición, medios que estaban dominados y controlados por las autoridades gubernamentales y por el partido oficial.

También en esta reforma se determinó mejorar los sistemas de operación y capacitación del personal mediante la profesionalización del trabajo electoral y se introdujeron tres formas de financiamiento público para los partidos: para actividad electoral, para actividades generales y específicas como entidades de interés público y por la subrogación del estado de las contribuciones que los legisladores habrían de otorgar a sus partidos (Ibid). Otro aspecto importante de esta reforma, fue el aumento en el número de distritos electorales respecto a la anterior elección; de doce se pasó a catorce. Su función se circunscribió a ajustar las normas en los comicios a los principios de modernización electoral establecidos en el nuevo COFIPE (Cuenca, 1999).

Las reformas electorales de 1993 impulsadas para normar las elecciones de 1994, culminaron con las adiciones y modificaciones de los artículos 41,54,56,60,63,74 fracción I, 82 de la constitución Política, publicadas el 3 de septiembre de 1993, las cuales dieron origen a la modificación de 252 artículos del COFIPE, publicadas el 24 de septiembre de 1993 (Cuenca y Miranda,1998). Esta reforma tuvo repercusiones en Querétaro ya que dio pie para que el gobernador Enrique Burgos García (1991-1997) propusiera la adecuación a los nuevos tiempos de la legislación electoral del estado.

Para llevar a cabo la conciliación de la normatividad electoral queretana a la federal se convocó a diversos foros públicos de discusión y análisis para discutir el contenido de la posible reforma. Una de las principales propuestas presentadas por los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil fue la de reestructurar los órganos electorales; demandando una mayor participación por parte de la ciudadanía en lo concerniente a la organización, desarrollo y vigilancia de los procesos electorales y una menor presencia del poder público en la integración de las instituciones electorales. Finalmente, y como consecuencia de los foros de discusión, salió a la luz la Ley Electoral del Estado del 5 de enero de 1994 (Ibid).

Dentro de las principales reformas que contemplaba la nueva ley electoral, está la creación del Instituto Electoral de Querétaro en sustitución de la antigua Comisión Electoral. El órgano máximo de decisión de este nuevo instituto es el Consejo General, integrado en gran parte por consejeros ciudadanos independientes tanto del poder público como de los partidos, lo que garantizaba un gran margen de imparcialidad por parte de este Consejo. La nueva figura de consejero ciudadano se extendió a los comités distritales y municipales.

Se instauró un nuevo Tribunal de Justicia Electoral sustituyendo al Tribunal de lo Contencioso Electoral. Se aumentó el número de diputados y de regidurías por medio del principio de representación proporcional. De modo tal que la

siguiente legislatura local se integraría con 15 diputados de representación mayoritaria, a diferencia de la anterior que constaba de 14, y con 10 de representación proporcional (antes eran 7). Bajo ese mismo principio de representación se aumentó el número de regidores en los ayuntamientos. Así el ayuntamiento de Querétaro contará con nueve regidores de mayoría relativa y con seis de representación proporcional; San Juan del Río, Tequisquiapan, Corregidora y el Marqués con 8 de mayoría y 5 de proporcionalidad; y para los 13 ayuntamientos restantes, quedarían con seis regidores de mayoría relativa y 3 de representación proporcional (Ibid).

Otra cuestión importante que abarcó esta reforma fue lo concerniente al capital de los partidos, pues además de establecer las condiciones del financiamiento público, se incluyó la regulación del privado con base en tres fuentes de financiamiento: cuotas de sus afiliados, donaciones y autofinanciamiento. Y para la agilización de los procesos electorales se estableció la utilización de una sola acta para la jornada electoral, la reducción de los tiempos para la entrega de los paquetes y resultados electorales como las más importantes (Ibid).

Para las elecciones del 6 de julio de 1997 Querétaro contó con un nuevo marco normativo. Los aspectos más sobresalientes de esta nueva reforma fueron la ciudadanización plena de los órganos electorales, lo relativo al financiamiento de los partidos y su rendición de cuentas, lo relacionado con el acceso de los partidos a los medios de comunicación, así como la regulación de los límites en los gastos<sup>83</sup> y tiempos de campaña electoral (Cuenca, 1999).

---

<sup>83</sup> En lo que concierne al presupuesto para el PAN, quedo de la siguiente manera: 976,320 pesos en total. Desglosado quedó: para la campaña a gobernador: 325,440 pesos; Ayuntamientos: 18,080 pesos en promedio; y por cada candidato a diputado local en promedio fue 23,246 pesos. (Noticias.30/01/97). Rafael Puga manifestó respecto al presupuesto para el partido: "Además del dinero que nos asignen los órganos electorales, están las cuotas de los militantes, así como de los funcionarios públicos emanados del PAN; todos los militantes por obligación deben aportar al partido, cuando menos un salario mínimo al año, así como los recursos privados y donaciones, así como rifas o eventos para recaudar" (Noticias.25/02/97).

A la institución electoral, la reforma le otorgó plena autonomía e independencia en su funcionamiento, se le dieron nuevas facultades y se modificó sustancialmente la integración de sus órganos electorales. Los cambios introducidos fueron muy importantes: el gobierno dejaba de tener el control sobre los procesos electorales, la organización de éstos quedaba en manos de un Consejo General compuesto por ciudadanos autorizados para asumir las decisiones fundamentales en materia de procesos electorales (Ibid).

De esta manera, con órganos electorales autónomos y con el gobierno fuera de la organización de los mismos, el panorama para la oposición resultaba muy favorable. La normatividad electoral paulatinamente fue siendo más positiva para los partidos de oposición y negativa para el partido en el gobierno. El que Acción Nacional fuera el único partido de oposición que pudo aprovechar estos cambios normativos es la cuestión principal que interesa para este trabajo.

### **III.6. El Partido Revolucionario Institucional: sus crisis internas.**

A raíz de la gran crisis de credibilidad que enfrentó el régimen posrevolucionario con las controvertidas elecciones federales de 1988, éste enfrentó una pérdida de legitimidad durante el gobierno del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari. Esta pérdida de legitimidad, indefectiblemente alcanzó en sus efectos al partido en el poder: el PRI.

Estudiar la crisis política del PRI es importante porque demuestra la escisión continua que experimentan las elites locales del poder priísta. La manera en que este desgaste del PRI se ha presentado en el estado es reflejo de la nueva realidad en donde la liberalización política alcanzó en sus efectos al partido en el poder.

En Querétaro, los "síntomas" del paulatino desgaste del PRI empiezan a ser visibles para 1990, como lo demuestran las declaraciones del entonces presidente del Comité Directivo Estatal, Marco Antonio León Hernández:

"Después del 88 nos llevamos un año en el discurso político, en señalar nuestros errores, en decir que las circunstancias no nos son favorables, en asegurar que tenemos problemas externos e internos, que existen malos funcionarios, etc... pero no hicimos nada por modificar al PRI, en este momento el PRI, es un partido que tiene la posibilidad de perder; ya no somos la aplanadora o el invencible; esto no es cierto y ya quedó demostrado, todas las afectaciones que sufrió la gente se reflejaron en las pasadas elecciones, castigándonos con el voto. ¿Cómo le íbamos a pedir a un ama de casa que votara por el PRI si era vencida en los mercados?" (Diario de Querétaro, 17/02/90).

Estas declaraciones son significativas por la posición del declarante y, adicionalmente, porque en Querétaro en este año aún la presencia de Acción Nacional no alcanzaba posiciones significativas. Además reflejaba la preocupación de los dirigentes del partido otrora invencible, que parecían palpar en el ambiente queretano la gestación de la rebeldía electoral en contra del partido que los había gobernado por tantos años.

Los signos de inconformidad dentro del priísmo queretano se empezaron a dar en cascada, los líderes estatales empezaron a criticar al Comité Ejecutivo Nacional, exigiendo democracia al interior de la organización<sup>84</sup>, so pena de no poder garantizar el triunfo en las ya próximas elecciones a realizarse en el estado, en donde se cambiaría al titular de la gubernatura, los municipios, el congreso local y las diputaciones federales. El mismo Comité Directivo Estatal reconocía que las elecciones del próximo año presentaban condiciones muy difíciles para el PRI.

---

<sup>84</sup> Marco Antonio León Hernández argumentaba: "En este momento, las gubernaturas de los estados no pueden decidirse en las antecámaras de la Presidencia de la República, de la Secretaría de Gobernación o del Comité Directivo Nacional. Tienen que resolverse en los Estados. Y las presidencias municipales y las diputaciones locales ya no pueden resolverse en las antecámaras del gobernador o del Comité Directivo Estatal, tienen que resolverse en las bases. Esto es la democracia" (Diario de Querétaro. 18/02/90).

Para diciembre de 1990, y según las noticias de los periódicos de ese año, alrededor de 20,000 jóvenes de la CTM abandonaban al Frente Juvenil Revolucionario Nacional, liderados por Francisco Hernández Velasco, Secretario General del F. J. R. estatal y recientemente electo dirigente de la Federación de Organizaciones Obreras Juveniles de la CTM. La principal razón que adujeron para la separación fue "la antidemocrática IV Asamblea Nacional de esa organización, insensibilidad política de su dirigente nacional Adrián Gallardo Landeros, que la ha convertido en un club de amigos y porque no representa ninguna oferta política para los jóvenes<sup>85</sup>".

Este rompimiento con el Frente Juvenil Revolucionario a nivel nacional, demostraba la situación sintomática de los reclamos que existían en el estado para los dirigentes nacionales.

Para 1991 desertan del FJR estatal los jóvenes del sector popular encabezados por su líder Pablo Meré Alcocer, aduciendo que eran utilizados y que no se les ofrecían espacios de participación y proyección efectivos, además de las prácticas antidemocráticas de la dirigencia nacional del FJR. Renunciaban al Frente Juvenil pero seguían militando en el PRI.

Las tensiones y diferencias al interior del PRI se manifiestan a nivel municipal de una manera más continua. En el caso de El Marqués, donde en protesta por la imposición de José Luis Aragón como candidato a presidente municipal en 1991 por parte del PRI, alrededor de 5,000 priistas decidieron adherirse al candidato del PFCRN Paulino Morán<sup>86</sup>. Argumentaban los priistas

---

<sup>85</sup> Otras razones para la separación fueron: el retraso de los trabajos por más de 10 horas por falta de quórum, se posponen los trabajos para el día siguiente y muchos de los delegados llegan en estado inconveniente (no se aclara cuál es ese estado inconveniente), no se nombró una comisión revisora para el análisis de la propuesta de reforma estatutaria, transferencia de credenciales de delegados efectivos para rellenar la Asamblea. (Noticias.29/12/90)

<sup>86</sup> En tanto que el presidente del comité municipal del PRI en El Marqués asegura que no hubo incidentes desagradables durante las votaciones, en las cuales el triunfo correspondió al profesor José Luis Aragón, aunque gente de los precandidatos perdedores ha tratado a toda costa de hacerse notar ante el Comité Directivo Estatal mediante plantones y mítines arguyendo que el triunfo de Aragón Chávez no fue legítimo. (Diario de Querétaro.27/05/91).

escindidos que “están dolidos con el PRI porque no se respetó la elección interna y se les impuso un candidato que ni siquiera vive en El Marqués, pues su residencia la tiene en Querétaro”(Diario de Querétaro,18/08/91).

En Tolimán, se manifestó una clara oposición e inconformidad a la terna propuesta para la candidatura a la presidencia municipal, en especial a la designación de Cutberto Pérez Bocanegra como precandidato. Los priistas inconformes consideraban la candidatura producto del “dedazo” y el “padrinazgo”. Los tolimenses mostraron su desacuerdo en contra de la terna original dada a conocer por el PRI, que contenía los nombres de Cutberto Pérez Bocanegra, Rodolfo Martínez Sánchez y Aristeo González Don Diego, sostenían que no permitirían ser burlados y que llegarían a las últimas consecuencias con su candidato Casimiro Ibarra Hernández (Diario de Querétaro, 09/05/91).

Igual nivel de inconformidad se mostró en los municipios de la sierra como Arroyo Seco, Jalpan, Landa de Matamoros, Pinal de Amoles, San Joaquín y Peñamiller, donde los comités municipales del PRI demandaban a la dirigencia estatal profundizar en la democracia interna del partido para fortalecer su presencia política, a la vez que solicitaban intensificar programas de capacitación partidista para poder enfrentar mejor las acciones del futuro inmediato (Diario de Querétaro,12/11/91). Estas inconformidades se suman a la de San Juan del Río, por la postulación del candidato de unidad Manuel Meza Vargas, municipio que finalmente fue ganado por Acción Nacional en este año de 1991.

La designación del candidato a gobernador en ese año no suscitó demasiadas controversias internas<sup>87</sup>. Fue electo como candidato de unidad Enrique Burgos García a la postre gobernador del estado. Los problemas que se le presentaron al PRI se vieron recrudecidos con la pérdida del municipio de San Juan del Río en las elecciones de ese año. El clamor general en todo el estado era

---

<sup>87</sup> Salvo el caso de las declaraciones de Edmundo González Llaca, que exigía elecciones internas o amenazaba con renunciar al partido. Finalmente ni se hicieron elecciones internas ni González Llaca renunció. (Nuevo Amanecer.28/07/97).



la reestructuración interna del PRI, exigían más democracia y verdaderos líderes priístas que trataran de salvar al partido de la crisis en que se encontraba<sup>88</sup>.

El resultado final de las elecciones de 1991, motivó la reestructuración de las dirigencias estatales del tricolor. Se proyectó la salida de Marco Antonio León Hernández presidente estatal del PRI y de Roberto Duque Ruiz, coordinador regional del mismo partido. Ambos fueron llamados a la capital del país para ponerse de acuerdo en el relevo de sus cargos, aunque trascendió que la designación de los nuevos dirigentes sería con consulta directa a la base, las negociaciones finalmente fueron hechas en secreto y cupularmente.

A pesar de los cambios en la dirigencia del PRI, se llegó a la elección de 1994 con los mismos problemas internos. Ejemplo de ello es el hecho sucedido en Jalpan de Serra en una reunión del Consejo Político Municipal del PRI, donde ocho consejeros encabezados por Raúl Pérez Cabrera, Salóm García, Floriberto Maldonado y Fidencio Zúñiga, quienes al no estar de acuerdo con el orden del día de la reunión en la cual sesionaban, decidieron abandonar la citada reunión en donde se encontraban representantes de la dirigencia estatal.

Los inconformes encabezaban un movimiento que llamaban “corriente democratizadora” y decidieron a partir de ese momento, desconocer a la máxima instancia política priísta del municipio de Jalpan de Serra. Fue Fidencio Zúñiga quien dijo que se desconocía a 8 consejeros y a una decena de simpatizantes y a quienes se pronunciaron por desconocer al Consejo Político Municipal como el máximo órgano direccional del partido (Noticias, 12/03/94).

El conflicto se prolongó algún tiempo más, llegando a que la llamada “corriente democratizadora” llevara a cabo un plebiscito con boletas foliadas, las

---

<sup>88</sup> “Ahora los dirigentes del Revolucionario Institucional ni siquiera saben lo que es el PRI, lo único que buscan es llegar a ocupar algún hueso, y la lucha por el partido es lo que menos interesa, por eso el PRI anda mal y puede seguir teniendo descabros como el de San Juan del Río, o el de Guanajuato”. Declaraciones de Basilio Leal Hurtado, viejo luchador social de Santa Águeda en el municipio de Pinal de Amoles. (Noticias.07/09/91).

cuales estaban membreteadas con el logotipo del "PRI" para elegir candidatos a la presidencia municipal (el primero en votación), a la diputación (el segundo lugar) y a regidores los tres restantes.

La boleta utilizada llevaba los nombres y fotografías de los candidatos "democráticos": Epifanio Torres Castillo, José Leal Correa, Salóm García Montes, Raúl Pérez Cabrera e Ignacio Cárdenas Hernández. Todos ellos habían dirigido en los meses anteriores el Comité Municipal priísta, del cual fueron desplazados por una decisión que entronizó en el cargo a Rigoberto Torres Saucedo, considerado candidato a la presidencia alentado por el Comité Directivo Estatal (Nuevo Amanecer,21/04/94). Finalmente el Consejo Municipal del PRI no quiso firmar las actas para apoyar a Raúl Pérez Cabrera, quien salió electo para candidato a presidente municipal en dicho municipio (Nuevo Amanecer,10/05/94).

En Amealco también existían reclamos para que la elección interna de candidatos de 1994, fuera realizada de la manera más democrática posible. En voz de Felipe Valdés Licea presidente del PRI municipal, se argumentaba que "los priístas de Amealco ya no van a permitir más imposiciones, como ha sido en el pasado, y que se le ha pedido y solicitado a la dirigencia estatal que en los momentos en que se elijan a gentes para los puestos de elección popular, sean personas de gran militancia partidista, de carrera política, que conozcan realmente la problemática del municipio, porqué de otra manera, si se dan las cosas como en otras ocasiones entonces si va a haber problemas" (Nuevo Amanecer,02/23/94).

Las pugnas internas del PRI estatal, llevaron a la confrontación de los dos principales grupos políticos del estado: el encabezado por Mariano Palacios Alcocer y el otro por Fernando Ortiz Arana. Este conflicto y el papel de Enrique Burgos García parecen estar atrás de todos los conflictos en el PRI desde 1991.

Dicho enfrentamiento se concentró en las disputas de las candidaturas locales, alcanzando 14 de 18 municipios y una diputación federal.<sup>89</sup>

El domingo 15 de mayo de 1994 quedaron registrados en su totalidad los candidatos del PRI a las 18 presidencias municipales y a las 15 diputaciones locales; pero unos días antes, concretamente el 10 de mayo, simpatizantes de los aspirantes en más de la mitad de los municipios se movilizaron para protestar por lo que consideraron imposiciones desde el Comité Directivo Estatal. Las nominaciones se decidieron vía cabildeos y negociaciones, sin una consulta a las bases o una contienda interna.

Las muestras de inconformidad en las filas del PRI de algunos municipios por las nominaciones de algunos candidatos no se hizo esperar. Las oficinas del PRI estatal se vieron abarrotadas de militantes inconformes que protestaban las decisiones tomadas. Como sucedió con unas 400 personas que llegaron de Cadereyta para protestar en contra de la designación de Ruperto Leal de la Vega para alcalde. Más tarde arribaron alrededor de 100 personas de Ezequiel Montes para tratar de presentar una terna de candidatos y no aceptar a Servando Velásquez Montes aspirante a edil de dicho municipio (Nuevo Amanecer, 10/05/94). Este candidato finalmente fue confirmado.

En Huimilpan Guadalupe Pérez Jaimes fue obligado a retroceder para ceder la candidatura a Raymundo Castro Gayoso. En San Joaquín, aunque Pascual Herrera precandidato inconforme, se hizo acompañar de campesinos y mantas, la candidatura recayó en Elías Ledesma García<sup>90</sup>. En Arroyo Seco hubo

---

<sup>89</sup> Para una información más puntual, ver: Morales, Marthagloria y Daville, Landero, "Querétaro" Págs.119-141 contenido en Gómez, Silvia (1997) (coord.) "1994: las elecciones en los estados" la Jornada Ediciones, UNAM. México.

<sup>90</sup> Hay que aclarar que Pascual Herrera finalmente fue registrado candidato a la presidencia municipal, pero renunció públicamente a la candidatura por presiones en su contra; Elías Ledesma García surge como tercer candidato luego de una reunión de varias horas entre las partes inconformes y la dirigencia estatal. Herrera Ledesma manifestó que "renunciaba a buscar la candidatura del PRI a fin de que no se registraran incidentes graves, ante la inconformidad de algunas personas por su designación" (Nuevo Amanecer.12/05/94). Aunque después protestaba por la decisión tomada, la cual era claro le había sido impuesta.

hasta tres movimientos: primero a favor de Marco Rogelio Rodríguez, luego por Esteban Luna pero al final fue nominado para la presidencia municipal el diputado Domingo Gómez Landaverde.

En San Juan del Río, única plaza en manos de la oposición, el PRI se inclinó por su dirigente municipal y aspirante desde 1991, Víctor Rojas Zetina. En Pinal de Amoles existía inconformidad en contra de Eduardo Márquez al que no aceptaban por su comportamiento y su trato con la población.

En Pedro Escobedo unos 150 priístas encabezados por Arturo Morales, José Landeros y Cándido de Vicente, hicieron publicar un desplegado en el que reclamaban a su dirigencia estatal la forma en que fueron seleccionados los aspirantes. Autodenominados "priístas de convicción al cambio", manifestaban su más alta inconformidad por la forma en que se dio el proceso en su municipio. Expusieron que "en los últimos nueve años hemos visto con impotencia cómo los dirigentes de nuestro partido, al antojo de unos cuantos, ponen a nuestras autoridades -que no reúnen los condicionamientos que requieren los candidatos- a puestos de elección popular y servidores públicos"(Nuevo Amanecer,16-21/05/94). Todo esto, argumentaban, propiciaba que los priístas abandonaran al partido y apoyaran a otras opciones partidistas de oposición.

Aunque para algunos priístas, especialmente los candidatos que estaban siendo apoyados por el Comité Directivo Estatal, el partido no estaba en crisis interna, sino todo lo contrario, argumentaban que esas manifestaciones eran propias de un partido democrático y en crecimiento<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Jesús Rodríguez, candidato a la presidencia municipal del municipio de Querétaro y ex secretario de gobierno afirmaba: "Hacia adentro es válido, son los tiempos que se deben expresar, de señalar sus puntos de vista, sus simpatías hacia los diferentes militantes del partido... hay vida dentro del partido, dinamismo e interés, hay una gran participación, efectivamente estamos viviendo tiempos diferentes en que existe un mayor número de personas que desean participar y esto enriquece y esto le da vida al partido... una vez que se cumplan los tiempos estatutarios, que se tengan las decisiones, tendrá que darse la unidad en torno al partido y sus candidatos" (Nuevo Amanecer.16-21/05/94).

El descontento generalizado en el PRI también se manifestó entre los sectores tradicionales de apoyo al partido: el obrero y el campesino. Su lucha era en torno a las cuotas de poder que exigían al PRI. El conflicto se desarrolló entre la Central Campesina Independiente<sup>92</sup> y la Confederación Nacional Campesina, teniendo un mejor resultado en sus exigencias la CNC, ya que su líder, Ernesto Luque Feregrino, logró la nominación para la tercera diputación federal.

Por su parte el sector obrero manifestaba su descontento porque consideraba que dentro del partido existían otras organizaciones con menor representatividad que la CTM y que estaban siendo beneficiadas con más posiciones políticas que esa central obrera<sup>93</sup>.

Finalmente la CTM logró obtener una diputación local, varias regidurías, la presidencia municipal de El Marqués, la suplencia de una senaduría y después de muchas presiones logró obtener la diputación por el segundo distrito federal en la cual fue postulado Ezequiel Espinoza, secretario general de la CTM en ese momento (Noticias,26/05/94).

El único sector que no dio signos visibles de inconformidad fue la CNOP, al parecer fue el que mayor número de posiciones políticas logró al obtener dos senadurías, la diputación federal del primer distrito y la mayoría de las diputaciones locales, incluso las de los municipios rurales (Daville y Morales,1997).

---

<sup>92</sup> Para presionar buscando posiciones políticas para su agrupación, la líder estatal de la Central Campesina Independiente, Gloria Peralta Manzanares, acompañada por unos 25 campesinos invadieron el edificio del comité estatal del PRI. Demandaban una diputación estatal, tres presidencias municipales y una regiduría por cada uno de los ayuntamientos. (Noticias.11/05/94).

<sup>93</sup> En un encuentro que tuvo Fernando Ortiz Arana con los obreros, la líder sindical de la empresa Protal, Olivia Ortega exhibió la inconformidad del sector obrero con el tricolor, "los toques salariales que no hemos podido romper nos han dejado un resentimiento y un coraje frente al PRI, que esperamos la oportunidad, con hechos podérselo demostrar, la CTM es fuerte, está unida, no es una central cualquiera, es capaz de castigar a los que quieran traicionar sus ideales" (Noticias.22/05/94).

Los conflictos entre los priistas fueron patentes en todo el proceso de campaña, sobre todo entre los candidatos a las presidencias municipales y los diputados locales, siendo las más visibles los casos de Jalpan de Serra<sup>94</sup> y Landa de Matamoros<sup>95</sup>.

A pesar de la notoriedad de los conflictos al interior del partido en casi todos los puestos de elección popular y particularmente las divergencias en las presidencias municipales, el saldo electoral para el PRI no fue tan severo. Conservó la mayoría de las presidencias municipales y el Congreso Local.

A pesar del buen resultado electoral, la crisis al interior del PRI se mantuvo visible sobre todo por la derrota de San Juan del Río, que en opinión de algunos priistas fue resuelta de una manera inexplicable<sup>96</sup>; hecho que provocó algunos incidentes posteriores a las elecciones, como el sucedido el viernes 21 de octubre en una reunión de la Fundación Cambio XXI "Luis Donald Colosio" donde serían presentadas las reformas del PRI a nivel nacional. En esta reunión se presentaron alrededor de 150 priistas inconformes protestando contra los entonces dirigentes del partido y las políticas adoptadas por los mismos.

Se llevan a cabo las investigaciones pertinentes y finalmente es destituido Víctor Calva Hernández, presidente interino del comité municipal del PRI en San

---

<sup>94</sup> En este municipio el candidato a diputado local Jesús Ponce Ponce y el candidato a la presidencia municipal Raúl Pérez, tenían serias dificultades entre ellos, solicitaron al Comité Directivo Estatal hacer sus respectivas campañas por separado, además, Raúl Pérez tenía un conflicto con los candidatos a regidores a quienes consideraba le habían sido impuestos desde el "centro" A Ponce Ponce lo tachaban de no ser la persona idónea para el cargo y le sugieren que mejor renuncie porque va a perder en la contienda electoral. En este mismo municipio se dio la renuncia de un candidato a regidor por los serios problemas internos que se presentaban. (Nuevo Amanecer.06/06/94 y Diario de Querétaro.13/06/94).

<sup>95</sup> En Landa de Matamoros, el candidato a presidente municipal Mauro Márquez González denunciaba las presiones a que estaba siendo sometido por un grupo de inconformes, principalmente de la delegación de Agua Zarca, población de la que durante las últimas tres administraciones municipales salió la gente que estuvo al frente del gobierno local. Argumentan en contra de la candidatura de Márquez González que éste pertenece a la oposición.(Noticias.07/06/94).

<sup>96</sup> La fórmula completa del PRI fue descalificada por el órgano electoral competente, ya que uno de sus candidatos a regidores no cumplía con la totalidad de los requisitos legales exigidos para poder contender.

Juan del Río, al ser señalado como el instigador principal de los hechos ocurridos en la ya citada reunión (Nuevo Amanecer,31-06/11/94).

Entre los datos más llamativos del proceso tricolor de este año, está el hecho de que los conflictos y los desafíos de militantes priistas se hayan producido en su mayor parte en municipios eminentemente rurales (ver cuadro III.1), presumiblemente los más estables y manejables políticamente.

Cuadro III.1: Conflictos municipales priistas.

Municipio / año de elección/ 1991	Municipio / año de elección/ 1994	Municipio / año de elección / 1997
Arroyo Seco	Arroyo Seco	Arroyo Seco
El Marques	Amealco	Amealco
Tolimán	Cadereyta	Tequisquiapan
Jalpan de Serra	Jalpan de Serra	Jalpan de Serra
Landa de Matamoros	Landa de Matamoros	Landa de Matamoros
Pinal de Amoles	Pinal de Amoles	Pinal de Amoles
San Joaquín	San Joaquín	San Joaquín
Peñamiller	Pedro Escobedo	
San Juan del Río	San Juan del Río	San Juan del Río
	Huimilpan	
	Ezequiel Montes	

Fuente: Elaboración propia con base en datos hemerográficos.

Tal parece ser que la “rebelión” priista tuvo sus orígenes en la sierra y avanzó hacia el centro del estado.

El conflictivo proceso de selección de candidatos priistas, cuyos contratiempos se extendieron hasta prácticamente el cierre de los plazos legales para registrar candidaturas locales ante los órganos institucionales, parece ser la prueba de los tiempos de cambio que vivía la sociedad mexicana en general.

En este tenor los cambios de comportamiento político también son notables entre la población queretana<sup>97</sup> (considerada tradicionalmente como apacible); las filas priistas no podían escapar a esta dinámica, donde se reclaman

modificaciones en el funcionamiento partidista, una mayor consideración y atención a los intereses y deseos de sus militantes en la toma de decisiones y, en síntesis, la democracia interna que reclamaban a sus dirigentes.

A pesar de que los conflictos priístas estaban presentes en el estado desde 1988, las elites que controlaban al partido no demostraban comprender la magnitud del problema que estaba presente en la organización. Tal vez seguían pensando que el poder seguiría en sus manos y que estos problemas serían pasajeros menospreciando a sus contrincantes políticos que ya en 1991 habían dado visos de lo que podían llegar a ser: una verdadera competencia al partido en el poder.

Para su mala fortuna no supieron descifrar los mensajes que la ciudadanía y el propio Acción Nacional les estaban mandando desde hacia unos años. La arrogancia del poder cegó a las elites del PRI.

De esta manera, mientras los priístas vivían conflicto tras conflicto, los panistas seguían trabajando en la construcción de un partido más abierto y moderno de lo que había sido en décadas anteriores, aprovechaban, tal vez sin darse cuenta de ello, los conflictos priístas que paulatinamente “aflojaban” los controles políticos del estado y que redundaban en el despertar de la cultura de la participación al ceder terreno el autoritarismo político.

---

<sup>97</sup> Cambio político mostrado en el resultado de las votaciones, el caso de San Juan del Río como el más notable.



Para 1995 la exigencia de democratización interna del PRI era ya un reclamo fuerte, no sólo en los municipios de la sierra, sino en todo el partido. Rafael Martínez Escamilla, quien era coordinador estatal de la organización política "Democracia 2000" (Corriente crítica al interior del Revolucionario Institucional), vaticinaba riesgos de fracturas internas en el PRI si no se cumplían las expectativas de reforma interna del partido.

Cuestionaban que la conformación del Consejo Político Estatal "es la mayor antidemocracia dentro del partido, toda vez que sus miembros no son elegidos democráticamente y no es un órgano deliberativo y solamente atiende a consignas preestablecidas, en esto no se puede ser juez y parte, pues el Consejo pone las reglas y también decide" (Diario de Querétaro,13/03/95). Al mismo tiempo reconocía la existencia dentro del partido de fuerzas que se oponían al cambio por el peligro que esto entrañaba a sus intereses<sup>98</sup>.

Las escisiones de priistas inconformes se siguen dando en el PRI en este año de 1995. Dentro de los inconformes que deciden abandonar al partido y buscar otras opciones, está el abogado Román Antonio Aboytes Hernández, subsecretario de divulgación ideológica. Las razones que esgrime para su salida del PRI son muy sintomáticas de la situación interna que prevalece en el partido:

"La cloaca que se ha destapado, esa lucha interna de los miembros del partido en el poder, no deja que haya participación de nuevas gentes, siempre he tenido el deseo de participar, pero no hay más que de dos: participas alineado al sistema y éste te absorbe y, hay que decirlo, te corrompe o te rebelas, rescatas un poquito tu dignidad y buscas otras opciones. Eso es lo que estoy haciendo, buscando otras opciones más legítimas"(Nuevo Amanecer,08/05/95).

---

<sup>98</sup> Las declaraciones de José Ortiz Arana Subsecretario General del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, retratan muy bien el momento por el que pasaba el PRI y la sociedad mexicana: "La lucha por el poder ya no se puede definir garantizándole triunfos a priori al PRI. Por el contrario, debemos luchar por ocupar o rescatar espacios perdidos; debemos admitir que los tiempos han cambiado y que el partido tiene ante sí nuevos retos, desafíos y riesgos que antes no enfrentaba. Actuamos frente a una sociedad cada vez más exigente y reclamante, pero la tratamos como si tuviera Síndrome de Down, el tricolor debe reconocer que la sociedad ha avanzado y debemos tener valor para alcanzarla y representarla a cabalidad, pues de lo contrario la crisis del partido se profundizará más". (Financiero.13/11/95).

Después de su renuncia al PRI, Román Aboytes se acerca a participar con el PRD como asesor jurídico.

1996 fue un año de definiciones dentro del PRI, a pesar de ser el año de la antesala de las elecciones de 1997, los conflictos internos no pudieron ser escondidos o negociados para que no fueran tan visibles hacia fuera del partido. De los hechos relevantes que sucedieron este año<sup>99</sup>, fue el “destape” que hizo Gustavo Abel Hernández –de filiación priísta, hermano de la entonces Secretaria de Turismo Silvia Hernández y radicado en el D. F.- de José Ortiz Arana para la candidatura del PRI al gobierno de Querétaro para las elecciones del año venidero. Abel Hernández consideraba a José Ortiz Arana como el hombre indicado para la candidatura, argumentaba que es “el único político capaz de entender y dirigir el proceso que vivirá Querétaro el próximo milenio” y calificaba a los queretanos como “pasivos, mediocres, chismosos, intrigantes y calumniadores”(Nuevo Amanecer,22/01/96). El “destape” de José Ortiz Arana llevaría al PRI a presenciar un evento no imaginable: la disputa de dos hermanos por una misma posición política, Fernando y José Ortiz Arana y su propia derrota en la gubernatura del Estado.

La postulación de José Ortiz Arana se manejó como una simple especulación en los medios, aunque finalmente José Ortiz Arana admitiría sus aspiraciones dentro del PRI para conseguir la nominación. Aclara que si tuviera que competir contra su hermano lo calcularía, “tenemos personalidades políticas distintas, es mi hermano y siempre nos hemos respetado, y yo quiero ser muy pulcro en el manejo de la ética, lo he sido toda mi vida, más de cara a la posibilidad de que ambos pudiéramos contender por una misma posición”. Y mencionó la necesidad de que “el partido debe elegir a candidatos que tengan el

---

<sup>99</sup> Otro hecho importante ocurrido en junio este año sucedió en San Joaquín, donde militantes priístas se van al PAN. Partido que desde hacia ya varios días llevaba a cabo actividades proselitistas y reuniones con gente de dicho municipio. Heriberto Torres ex presidente municipal del PRI se ha convertido en el principal activista de Acción Nacional. (Noticias.14/06/96).

apoyo y el sustento de la sociedad. No podemos seguir postulando a gentes que no tienen talento o tienen un brutal vacío de ética”(Nuevo Amanecer,12/02/96).

Dicha aseveración pública por parte de José Ortiz Arana, motivó múltiples declaraciones de figuras del priismo estatal en donde descalificaban las pretensiones de José Ortiz al declararse precandidato a la gubernatura queretana<sup>100</sup>.

A pesar del creciente rechazo por parte de los dirigentes priístas en la entidad, José Ortiz empieza una precampaña para ejercer presión hacia la dirigencia estatal; el ex líder estatal del PRI y ex alcalde de El Marqués Rubén Galicia Medina y el periodista Juan Álvaro Zaragoza Lomelí sostienen frecuentes reuniones y organizan encuentros de diversos grupos con José Ortiz Arana; trasciende a manera de rumor que él sería el elegido, ya que Fernando Ortiz Arana sería candidato a la jefatura de Gobierno del Distrito Federal<sup>101</sup>. Mientras José desconcertaba a los priístas, su hermano Fernando se reunía con Enrique Burgos, quien ordenaba a su equipo cercano que mantuvieran la calma<sup>102</sup>.

José Ortiz declara en San Juan del Río que si no se abre el proceso de selección interna dejará las filas del partido donde ha militado por más de 30 años. Se intensifica el recorrido de José Ortiz por la entidad, ha nombrado a su movimiento “Efecto 2000”. Para agosto de 1996 ha recorrido siete municipios: Jalpan de Serra, Pinal de Amoles, Arroyo Seco, Landa de Matamoros, Amealco,

---

<sup>100</sup> El diputado priísta Miguel Calzada dice “que no son tiempos de promociones personales y atribuyó las aspiraciones de José a meros comentarios personales”. (Noticias.04/03/96). En la ceremonia central del 67 aniversario del PRI, el dirigente municipal del tricolor Sergio Bailleres Ocampo, en su discurso mandó un mensaje a algunos –sin llamarlos por su nombre pero en clara referencia a José Ortiz Arana- ilusionados desde ahora con ciertas candidaturas, afirmando que la población reclama conocimientos y cercanía de sus gobernantes, y compromiso con el medio, “no figuras distantes, ajenas al esfuerzo, al trabajo cotidiano aportado aquí para construir el destino”. (Noticias.05/03/96). Marco Antonio León Hernández, declaró que el PRI “no le abrirá espacio a bandoleros electorales ni a ningún pirata que quiera llegar a robarse el botín de la democracia” (Diario de Querétaro.08/03/96).

<sup>101</sup> (Nuevo Amanecer.24/06/96)

<sup>102</sup> (Nuevo Amanecer.01/07/96).

Huimilpan y la capital del estado. Es de destacar que estos municipios son los que habían presentado conflictos en el PRI desde 1991.

Se declaran simpatizantes de José Ortiz de una manera abierta ex alcaldes serranos como Guadalupe Olvera Casas, Antonio del Castillo, J. Trinidad Rendón y Víctor Manuel Pedraza. En la Sierra Gorda se le adhieren priistas y hasta militantes del PAN y PRD. Mediante "spots" radiofónicos y volantes, el PRI estatal pretende frenar la precampaña de José Ortiz<sup>103</sup>. Según Marco Antonio León Hernández presidente del PRI estatal, éste es un "asunto superado"; mientras que la prensa local en general ignora el proselitismo de José Ortiz<sup>104</sup> y difunde en forma intermitente públicas versiones que el elegido será su hermano Fernando (Nuevo Amanecer,19/08/96).

El 19 de septiembre en Cadereyta, durante el cierre de la primera etapa de su precampaña, José Ortiz Arana denunció agresiones y obstáculos que le fueron impuestos en cuatro meses de recorrido por la entidad. Sus seguidores declaran que Marco Antonio León Hernández, presidente del PRI estatal "ya se quedó solo con su cascara de organizaciones<sup>105</sup>".

Como parte de su estrategia proselitista, José Ortiz abre una oficina de asesoría técnica y legal; alterna actos masivos con acercamientos directos con las familias. Circulan a manera de rumor, versiones de que José Ortiz estaría

---

<sup>103</sup> Muchos militantes del PRI se mostraban desconcertados pues no sabían qué estaba pasando, "estará con nosotros el amigo del campo, el amigo del pueblo; estará con ustedes el licenciado Ortiz Arana para que le expongan sus quejas y problemas...", voceaban en comunidades serranas, con lo que conseguían buena audiencia, sólo que cuando varios comprendían que se trataba de otro Ortiz Arana (de José y no de Fernando), se retiraban. (Nuevo Amanecer.26/08/96).

<sup>104</sup> Salvo el caso de El Nuevo Amanecer, es muy difícil encontrar información hemerográfica en otros medios impresos sobre la precandidatura de José Ortiz Arana, no considerando los casos en que la información era en contra de su pretensión.

<sup>105</sup> "¡Saquen su candidato, llámese como se llame, y ya verán, esto no tiene vuelta de hoja, no nos detendrán!, proclamaba el presidente del Comité Municipal del PRI en Jalpan durante dicho acto en Cadereyta. (Nuevo Amanecer,23/09/96). Este hecho motivó su posterior desconocimiento como dirigente del PRI en Jalpan como castigo por su apoyo a José Ortiz Arana. En su defensa señalaba que detrás de todo, había intereses económicos, exige que se audite al alcalde y declara que el financiamiento a los comités municipales del PRI sea canalizado dolosamente a través de los ayuntamientos". (Nuevo Amanecer.28/10/96).

acercándose con el PRD o el Partido Cardenista<sup>106</sup> para una posible postulación, e incluso circuló la versión de un posible acercamiento con el PAN (Nuevo Amanecer,11/11/96).

La actividad tan grande que estaba desplegando José Ortiz Arana, motivó que el CEN del PRI amenazara con sancionarlo; cuatro días después de las amenazas del PRI nacional en contra de José, en una asamblea multitudinaria en el hotel Real de Minas en el municipio de Querétaro fue lanzada su precandidatura formal. Las agresiones sólo nos fortalecen, dijo el aspirante en alusión a los ataques en su contra.

En un acto ante 5000 seguidores en la capital del estado dijo que él y Fernando nunca se han estorbado. Además denunció públicamente las amenazas del presidente del PRI municipal en Amealco<sup>107</sup>.

Tras dos intensos meses de fintas y rumores en torno al "destape" Fernando Ortiz Arana fue proclamado candidato por parte del viejo líder obrero de la CTM, Fidel Velásquez (Nuevo Amanecer,27/01/97). El martes 25 de marzo se registró formalmente Fernando Ortiz Arana ante el Instituto Electoral de Querétaro (Nuevo Amanecer,31/03/97).

Dada la postulación de Fernando Ortiz Arana por el PRI, José Ortiz Arana empezó a buscar la postulación por otro partido; de esta manera José Ortiz, el ex

---

<sup>106</sup> Es muy interesante el comentario que hace Rodolfo Muñoz Lambarri sobre la candidatura de José Ortiz Arana: "De las cosas que a mí no me gustaban, era que fuéramos a la casa de Rolando (García), donde se reunían José (Ortiz Arana), Rolando y Nacho (Loyola). Fui dos veces y no me gustó; yo les dije: si supuestamente somos contrincantes políticos no sé que estamos haciendo aquí juntos. Hablábamos de la cuestión de la sucesión, a mí no me gustaba porque yo me sentía que estaba participando en una conspiración, se los digo con toda honestidad, ¿pues de qué se trata?, por muy peleados que hayan estado, yo le llegué a preguntar a José: oye José, a mí me gustaría saber qué terrenos piso y saber a quién le sirvo en realidad, dime cuál es la relación con tu hermano. Y textualmente me dijo: mira, yo a Fernando tengo 15 años de no entablar una conversación con él, nos saludamos y ya, es todo lo que te puedo decir, porque lo demás son cuestiones meramente personales". (Entrevista 03/11/2001).

<sup>107</sup> Según José, el presidente del PRI habría dicho: "Díganle a José Ortiz Arana que no será candidato del PRI y que también recuerde lo que le pasó a Luis Donald Colosio". (Nuevo Amanecer.16/12/96).

pastor metodista César Pérez Guzmán y el empresario Armando Presa Fernández son registrados como precandidatos del PRD a la gubernatura. Previamente, en la capital del país, José renunció al PRI donde militó por 32 años. Dijo que durante 7 meses de precampaña nunca fue invitado a dialogar, calificó la nominación de Fernando como una imposición cupular y antidemocrática (Nuevo Amanecer,10/02/97).

Inesperadamente el PRD anuncia la cancelación de su proceso interno para excluir a José Ortiz Arana de la contienda y nombra a Carlos Saint Martín Caballero su candidato a la gubernatura. La decisión fue tomada el 22 de febrero pero fue anunciada el día 28 del mismo mes (Nuevo Amanecer,03/03/97). El C. P. Muñoz Lambarri asegura que la decisión tomada por el PRD fue influenciada desde fuera del partido, concretamente de las oficinas de campaña de Fernando Ortiz Arana con el fin de que José desistiera de su empeño de ser candidato a gobernador<sup>108</sup>.

Con el desistimiento del PRD para lanzar a José Ortiz Arana como su candidato, éste busca otras opciones partidistas. Rodolfo Muñoz Lambarri, ex panista, y José Ortiz Arana entablan las negociaciones pertinentes con otros partidos. Hablan con los dirigentes del PDM, quienes aceptan y eligen a José en una asamblea del partido. Al poco tiempo de haberse celebrado la asamblea, y de una manera inexplicable, los dirigentes del PDM comienzan a adoptar conductas hostiles hacia José Ortiz Arana y Rodolfo Muñoz Lambarri, quienes deciden renunciar a las candidaturas<sup>109</sup>. Finalmente son invitados a participar en el Partido

---

<sup>108</sup> Muñoz Lambarri comenta que fueron a entrevistarse con el Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas a la Ciudad de México, para proponerle la candidatura de José Ortiz. El ingeniero Cárdenas estuvo de acuerdo en que José fuera el candidato: "Quedamos de acuerdo y José dejó plantada a la dirigencia de aquí no menos de tres meses. Oye José... no, no, no, nos tienen que venir a buscar. Obviamente en ese inter Fernando pues empezó a repartir dinero a diestra y siniestra, y ya cuando José quiso no había interés de la dirigencia estatal, ya estaban más que maiceados, pero si lo hubiéramos hecho en su tiempo, José hubiera sido el candidato del PRD". Entrevista.03/11/2000.

<sup>109</sup> "...ya con la asamblea que se había hecho, la gente la llevábamos nosotros, donde supuestamente habían elegido a José como su candidato y habían abierto las puertas a todo aquel que quisiera participar con el PDM, en una nota de esas entrelíneas que logra uno pescar, me daba cuenta que había una declaración de Martínez, un gordito, que era el presidente, donde decían que iban a analizar la conducta de José cuando ya era una decisión tomada, esto no van a

Cardenista, y José Ortiz Arana fue registrado por dicho partido ante el Instituto Electoral de Querétaro como candidato a gobernador<sup>110</sup>.

Después de muchas peripecias la contienda por la gubernatura de Querétaro quedó en familia: los hermanos Fernando y José Ortiz Arana y su primo político Ignacio Loyola Vera.

### **III.7. Las campañas electorales de los hermanos Ortiz Arana.**

Las campañas electorales para la gubernatura de Querétaro en 1997, revistieron características nunca antes vistas en la entidad. El que dos hermanos, miembros priístas prominentes, contendieran por la misma posición, aunque en diferentes partidos, provocó el desconcierto en la mayoría de la población, tal situación se manifestó en la región serrana y del semidesierto, esto permitió en gran manera que se rompieran o debilitaran los lazos entre los campesinos y sus operadores políticos, los cuales o votaron por la oposición o se abstuvieron.

Este hecho permitió la división de las regiones de la sierra o del semidesierto, que históricamente eran considerados bastión electoral priísta. El mismo efecto se observó en la otra región del estado, la de los valles.

---

hacer, mejor vamos a renunciar y les renunciemos". Entrevista con Rodolfo Muñoz Lambarri.03/11/2000.

<sup>110</sup> Comenta Muñoz Lambarri respecto a la designación de José Ortiz por parte del PC: " Yo estaba en México, le voy a platicar lo que yo sé,... me habla Paco Borbolla, oye fijate que están reunidos ahorita la gente del partido en el hotel Fiesta Americana, dicen que ahí está el partido para que José sea el candidato, ¿por qué no vas a sondear?, y me entrevisté con Arreguín que yo no lo conocía, después me pareció un tipo muy honesto, porque yo me di cuenta de que le podían haber dado muy buena lana y a la mera hora decir yo no entro a ese juego, ahí platiqué con Arreguín y sale Aguilar Talamantes, y me dice: dígame a su candidato que si quiere venir mañana a arreglarse, que el partido está. Llegaron José, Paco Borbolla y nos sentamos ahí, lo que tengo muy presente es que Aguilar Talamantes le dijo: lo único que yo no quiero es que esto sea para hacerle más grueso el caldo al PAN. José dijo: no de ninguna manera. Como al fin de cuentas fue. Regresamos siendo candidatos del Partido Cardenista y se tenía la estructura para meter puestos de elección popular como se hizo. Pero yo no noté nada al contrario, yo vi que Aguilar Talamantes lo que pretendía era frenar a Acción Nacional". (Entrevista 03/11/2000).

De los factores que son atribuibles al PRI y que contribuyeron en su derrota electoral, se encuentran la forma de selección interna de los candidatos; este proceso presentó de nueva cuenta inconformidades al interior del partido; la postulación de algunos candidatos que no eran del agrado de la sociedad queretana, como el caso de Mariano Palacios Alcocer (enemigo político de Fernando Ortiz Arana, cuya rivalidad tiene antecedentes desde la década anterior) candidato a diputado federal plurinominal, y sobre todo la escisión de los cuadros priístas de la sierra que apoyaron a José Ortiz Arana.

La campaña de José Ortiz Arana como candidato del Partido Cardenista fue de considerables consecuencias para el PRI; su campaña había prendido con mucha fuerza en los municipios de la sierra y del semidesierto regiones que se habían distinguido por ser bastión electoral del PRI cuando menos hasta 1994. La campaña de José Ortiz Arana no sólo influyó en el resultado electoral, sino que ensombreció la de su hermano Fernando, quien no pudo llevar a cabo una campaña que realmente prendiera los ánimos de una sociedad queretana que se mostraba confundida<sup>111</sup>, encabezando escasos actos masivos y desdeñando los debates que entre candidatos a gobernador se realizaban en el estado<sup>112</sup>. Las giras de Fernando Ortiz Arana por los municipios en muchas ocasiones fueron deslucidas por la presencia previa de su hermano José.

El gran apoyo que José Ortiz Arana tenía en la sierra fue sintomático de la crisis priísta en el estado. Una rebelión serrana que ya tenía sus antecedentes desde 1988, se agudiza en 1991 y 1994 y tiene su desenlace en 1997. Este hecho es muy interesante, ya que la inconformidad del partido oficial se empezó a gestar y a manifestarse en los municipios serranos, los que históricamente han sido

---

<sup>111</sup> "... en lo que influyó fue en que el estado de ánimo de Fernando se fuera por los suelos y un candidato sin estado de ánimo nomás no levanta, los trasmite, si uno se baja y saluda a la gente con cara de maleante la gente no va a votar por uno, y es lo que tenía Fernando, tenía cara de pocos amigos". (Entrevista con Rodolfo Muñoz Lambarri. 03/11/2000).

<sup>112</sup> El 17 de abril de 1997, la CANACO realizó un encuentro entre candidatos a la gubernatura al cual Fernando Ortiz no asistió. ( Nuevo Amanecer.27/04/97).



considerados apacibles y fáciles de manejar. José Ortiz Arana vino a ser el catalizador de la inconformidad serrana<sup>113</sup>.

El porcentaje de votación que alcanza el Partido Cardenista en 1997 (3% del total) parece explicar la diferencia de sufragios entre Fernando Ortiz Arana y el candidato ganador Ignacio Loyola (24,242 votos) que constituyó alrededor de 5 puntos porcentuales; Además, en los porcentajes de votos hacia la oposición en los municipios es claro el verdadero impacto de la campaña de José Ortiz Arana que aunque no captó la mayoría de los votos, si fue factor de inhibición para que lo hicieran por su hermano.

El porcentaje de abstención en las votaciones de 1997 alcanzó un histórico 31.3 por ciento como media estatal (en diez municipios fue rebasada), cuando en anteriores elecciones el porcentaje de abstención era mínimo. En el caso de algunos municipios, la competencia entre los partidos menores no alcanza a romper la polarización electoral que se había establecido entre el PRI y el PAN, como sucede particularmente en la competencia por los municipios de Querétaro y San Juan del Río; en los casos restantes su efecto parece favorecer al PRI. El voto es de castigo, el principal destinatario será el PAN<sup>114</sup>.

En este año de 1997 la sociedad queretana presencia la derrota del PRI<sup>115</sup> y la victoria del PAN: un PRI que no logra solventar sus problemas internos, pierde

---

<sup>113</sup> Para que José Ortiz Arana tuviera tanta aceptación en la zona serrana, influyó mucho el hecho de que fuera colaborador muy cercano al Rafael Camacho Guzmán, un gobernador muy querido en esa región de Querétaro "... por principio de cuentas, como no pertenecía a estas familias de abolengo, de renombre, sus características para gobernar eran diferentes, ya que él tampoco tenía una educación universitaria como algo que ha caracterizado a los gobernadores de este Querétaro, él no había estudiado, se burlaba de la sociedad queretana, su lenguaje era diferente, se expresaba como se expresa el pueblo, hizo un gran derroche del gasto público en beneficio supuestamente del pueblo, fue el que abrió caminos en la sierra queretana, su forma de gobernar como era muy campirana, muy del pueblo, hacía que él caminara grandes distancias, se levantaba muy de madrugada y se fuera a la sierra, se sentara en cualquier piedra o en cualquier árbol del camino..". Entrevista con Carmen Abraham Ruiz, Consejera Electoral IEQ. 18/09/2000.

<sup>114</sup> Ver en esta misma tesis el apartado: las elecciones de 1997: La gubernatura en manos de la oposición pags. 186-201.

<sup>115</sup> Aunque existen otras versiones a manera de rumor de que la derrota de Fernando Ortiz fue consecuencia del enfrentamiento que tiene el queretano con el llamado grupo Atlacomulco, un

la gubernatura, tres de cuatro diputaciones federales, 8 de 15 diputaciones locales y 4 de 18 municipio.

Un Partido Acción Nacional cuyo mérito principal consistió en sostener una base electoral suficiente para capitalizar los votos de castigo. El desarrollo de la base electoral del PAN a partir de la década de los noventa y sus cambios organizativos internos es el tema del siguiente apartado.

### **III.8.El primer triunfo panista: el PAN en las elecciones de 1991**

Como resultado de las transformaciones ocurridas en el estado, el entorno queretano presentaba ya una realidad que era distinta a la existente en las décadas pasadas. Esta nueva realidad reclamaba otras formas de hacer y concebir la política por parte de las organizaciones de oposición. Acción Nacional seguía anclado en la defensa del partido como espacio cerrado de participación política, no incentivaba la participación de más militantes en las labores partidistas

La vigencia en el PAN queretano de un liderazgo de la “vieja guardia”<sup>116</sup>, es decir, líderes que mostraban reticencias para abrir el partido a los demás grupos de la sociedad por miedo a que éste pudiera ser corrompido, influyó

---

grupo político del estado de México encabezado por Carlos Hank González y el secretario de Gobernación Emilio Chuayffet, quienes se encargaron de ponerle piedras en el camino. Dos casos concretos: a) La postulación de Mariano Palacios Alcocer como diputado federal plurinominal de quien la sociedad queretana tiene una opinión totalmente desfavorable. B) La respuesta al movimiento magisterial de 1997 -antes de las elecciones- de parte del gobernador Enrique Burgos, que contraviniendo su estilo de gobernar, en esta ocasión mostró una cerrazón que irritó a los profesores que en su inmensa mayoría sufragaran por el PAN.(Nuevo Amanecer.14/07/97. Rafael Martínez Escamilla, dirigente del grupo partidista “Democracia por el cambio”, declara respecto al movimiento magisterial de 1997: “¿Qué puedo pensar como ciudadano y como priísta si Diego Fernández de Cevallos y Enrique Burgos son socios de una mina de ópalo aquí en el estado de Querétaro? ¿Qué puedo pensar si de la oficina de Roberto Loyola Vera, el secretario particular de Enrique Burgos, salieron apoyos para el movimiento de los maestros?... nos afectó mucho. Más o menos estamos hablando de entre 15 0 20 mil votos”, sostiene y declara que no es el crecimiento del PAN ni de ningún otro partido lo que hizo perder al PRI, sino un razonable descontento de la población con el sistema imperante”. (Nuevo Amanecer.21/07/97).

<sup>116</sup> Al respecto, Simón Guerrero dice: “Había un partido realmente custodia de los principios, celosos de la doctrina, con un espíritu muy panista, pero sin una visión de apertura del partido, de entrarle a una política más dinámica, más moderna, que fue realmente lo que permitió que al partido entraran hombres con otra dinámica”. (Entrevista. 16/10/2000).

negativamente en el crecimiento organizativo del partido en los años que corren de 1940 a 1988.

La realidad estatal emergente exigía espacios de participación política fuera de los canales oficialistas o de partidos de poca representatividad; en este sentido, el PAN no lograba colocarse como una opción importante en la escena político electoral del estado hasta esta década en donde logra atraer a la organización a sectores sociales que buscaban una alternativa de participación.

Uno de estos sectores era el conformado por los pequeños y medianos empresarios, sector que surge con gran fuerza a partir de la década de los setenta y de los cuales se nutre el partido fuertemente a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, llegándose a conformar como la parte más importante en el cambio generacional de la coalición dominante de este partido.

Los empresarios que se integran al partido no son de ninguna manera empresarios prominentes, aunque sí son hombres de empresa sus economías podrían calificarse muy arbitrariamente de "regulares"<sup>117</sup>. Los grandes empresarios que radicaban en Querétaro mostraban una gran apatía para la movilización política.

La explicación a esta cuestión de la apatía empresarial para participar en la oposición radica en dos factores: por un lado la comodidad económica de los grandes empresarios queretanos para que no sintiesen que sus intereses serían lesionados por el gobierno, por lo tanto no pensaban en la posibilidad de participar políticamente en contra de un régimen que todavía no los había golpeado<sup>118</sup>; por

---

<sup>117</sup> En entrevista con Alfonso Adame sostiene: "Los empresarios renombrados muchas veces los invitábamos y siempre decían que no, entonces nos dedicábamos a formarnos con gente de buen prestigio, cierto nivel que al cual no se le podía poner tacha, pero así que fuera el capitalista número uno pues no, ni siquiera el capitalista número diez, nuestra gente era de economía mediocre pero conocido y prestigiado socialmente". (Entrevista. 09/09/2000).

<sup>118</sup> La señorita Natalia Carrillo comenta en torno a la apatía política queretana: "Nosotros batallamos mucho para poder convencer a la ciudadanía, que el cambio en México sólo se lograría participando, cosa que los ciudadanos pensaban, sobre todo aquí en Querétaro fue más difícil que

otro lado, los grandes grupos empresariales eran de otras entidades del país y no de Querétaro.

Como todo cambio en política es gradual y no irruptivo, es posible encontrar ya a algunos militantes importantes dentro del PAN que se preparaban para renovar esa coalición que en los hechos ya había sido rebasada por el ambiente queretano; estos participantes serían localizados, concretamente, en el sector de medianos y pequeños empresarios.

Este sector se empieza a desenvolver en el PAN con la presencia sobresaliente del Ingeniero Arturo Nava Bolaños, quien a la postre sería la punta de lanza para la renovación de la coalición dominante en el partido y su posterior afianzamiento en esta década de los noventa.

Los elementos anteriormente mencionados permiten avizorar el agotamiento de una coalición dominante que no lograba encaminar al partido en las nuevas condiciones políticas y sociales que se presentaban en el estado. Una coalición que mantenía al partido débil institucionalmente, que ya no respondía a los reclamos de los nuevos tiempos y por lo tanto el relevo generacional en la organización no tardaría en darse en estos años.

Acción Nacional empieza su participación electoral a partir de 1991 con condiciones diferentes en el entorno. De las condiciones importantes están las ya mencionadas reformas electorales que paulatinamente fueron configurando procesos electorales competitivos, además los cambios en la cultura política que favorecían la participación del ciudadano, el desgaste de las elites priistas en el estado que fueron soltando los amarres de la política con una crítica al intervencionismo estatal que desembocó en una crisis del partido gobernante. Además hay que hacer hincapié en la propia transformación interna del partido

---

en otros estados, si yo tengo una vida cómoda, tengo una situación económica estable, si a mí no me molesta el gobierno, ¿para qué me voy a meter en política?, a mí no me importa". (Entrevista, 02/09/2000).

que supo aprovechar esos cambios en provecho propio y no quedar meramente como espectador como si lo hicieron otros partidos de oposición.

La década de los noventa marcaría el inicio de una nueva etapa en la vida política de Acción Nacional en Querétaro: Internamente se inicia el relevo generacional en la dirección del partido<sup>119</sup>, además, en esta década sufre un conflicto interno de cierta magnitud que le representó al partido la escisión de algunas de sus figuras notables. Adicionalmente el PAN se convierte en opción de gobierno para los queretanos; es precisamente en estos años cuando el PAN conquista su primer municipio en el estado: San Juan del Río, segundo municipio en importancia en Querétaro.

A partir de este triunfo el partido sufre un reacomodo interno de sus elites que aunque en cierto momento le representaron un conflicto, finalmente sale fortalecido de este trance y con buenas perspectivas de crecimiento en el estado.

En el proceso electoral de 1991 se eligió gobernador, diputados locales y ayuntamientos. En la competencia por la gubernatura nueve partidos se registraron aunque seis fueron los candidatos: por el PAN fue el Ingeniero Arturo Nava Bolaños; del PRI y del PFCRN el Lic. Enrique Burgos García; PPS a Enrique Pozos Tolentino; PRD, PRT y PT presentaron al C. Salvador Canchola Pérez; el PARM al C. Raúl Ugalde Álvarez y por el PDM C. J. Cruz Rivera Pérez (Transparencia, 1991).

El PAN presenta candidatos en nueve de los 18 municipios (ver cuadro III 2); participa en trece de las catorce diputaciones locales de mayoría. El PPS registra a seis candidatos a los ayuntamientos y catorce para las diputaciones; el PRD registra diez fórmulas para los ayuntamientos y candidatos para la totalidad de los distritos electorales; el PFCRN interviene en las catorce diputaciones y en

---

<sup>119</sup> Ya había terminado su periodo el doctor Francisco Ugalde en 1988 considerado como el último dirigente de la "vieja guardia" panista, y había arribado a la dirección del partido el Ingeniero Arturo Nava Bolaños.

dieciséis alcaldías; el PARM lo hace en nueve distritos electorales y en seis municipios; el PDM registra a tres candidatos para ayuntamientos y once para las diputaciones; el PT sólo registra una fórmula para ayuntamiento en el municipio de Querétaro; el PRT no registra candidato alguno a los cabildos ni a las diputaciones; el único partido que registra la totalidad de sus fórmulas para todos los puestos en contienda fue, por supuesto, el PRI .

Cuadro III.2: Candidatos municipales del PAN en 1991.

<b>Municipio</b>	<b>Candidato</b>
Amealco	Alvaro Obregón
Corregidora	Humberto Silva Olvera
El Marqués	Antonio Castelano Almaraz
Huimilpan	Asunción Cabrera Ayala
P. Escobedo	Martín Atilano Hurtado
Querétaro	Gustavo Villanueva García
S.J.R	Salvador Olvera Pérez
Tequisquiapan	Fernando Ramírez Olvera
Tolimán	Auxilio Granados Martínez

TRANSPARENCIA. Órgano de divulgación de la Comisión Electoral del Estado. #2, Julio 1991

Como resultado de las elecciones legislativas, la oposición obtuvo sólo diputaciones de representación proporcional; se distribuyeron de la siguiente manera: el PAN quedó representado con dos diputados; el PPS con dos; el PRD y el PFCRN ambos con uno; además, al PRI se le asignó un diputado de representación proporcional como sucedió en la elección de 1988 (Cuenca,1999).

Aunque el triunfo del Partido Oficial fue arrollador, ganó los catorce distritos,17 municipios y la gubernatura, ya empezaba en el estado a configurarse el nuevo mapa político que regiría en los próximos años. Lo interesante es que aunque el PRI ganó casi todos los puestos en competencia sus márgenes electorales empezaban a decaer y los del PAN a incrementarse o se sostenían (Ver cuadro III.3).

Cuadro III.3: Porcentajes de votación PAN-PRI.  
En elecciones en Querétaro.

Año elección	PAN %	PRI %
1982	18.1%	81.5%
1985	15.4%	81.8%
1988	20.3%	65.30
1991	19.5%	68.8%

Fuente: Elaboración propia con base en datos electorales.

El saldo para la oposición no fue tan desfavorable -especialmente para el PAN-, ya que en esta elección se presentó una mayor participación electoral por parte de los partidos opositores, además, se integró una Legislatura local plural y, como hecho sobresaliente, se dio el primer caso de alternancia política municipal en la entidad siendo favorecido el Partido Acción Nacional (Ver cuadro III.4).

Cuadro III.4: Resultado municipales PAN- PRI en 1991.

Municipio	PRI	%	PAN	%
Amealco	9,718	76.3	1333	10.4
Arroyo Seco	2856	77.88	37	1.01
Cadereyta	8939	87.24	545	5.32
Colon	10532	89.09	485	4.10
Corregidora	8360	66.32	3017	23.93
E. Montes	4759	82.28	327	5.65
Huimilpan	4450	80.56	834	15.10
Jalpan de S.	3952	90.98	174	4.01
Landa de M.	2922	80.50	238	6.56
El Marqués	10047	75.71	1258	9.48
Pedro Escobedo	10346	77.95	2102	15.84
Peñamiller	4334	95.65	78	1.72
Pinal de A.	4694	88.75	212	4.01
Querétaro	87608	64.58	33904	24.99
San Joaquín	1717	96.68	28	1.58
S. Juan del R.	23674	55.74	17,148	40.38
Tequisquiapan	10263	73.44	2320	16.60
Tolimán	3750	82.40	352	7.73
Total	212,921	69.77	64,392	21.10

Fuente: Memorias del proceso electoral federal de 1991.  
Tomo IV, volumen 5. Instituto Federal Electoral.

El desarrollo de estas elecciones le toca enfrentarlas a un nuevo liderazgo en el Comité Directivo Estatal del partido, encarnado en la persona del Ingeniero Arturo Nava Bolaños quien además fue el candidato a la gubernatura por Acción Nacional en ese año. El ingeniero Arturo Nava Bolaños aunque nacido fuera del estado de Querétaro, contaba con el suficiente arraigo en la entidad para contender internamente para ser nominado candidato y competir por la gubernatura del estado<sup>120</sup>.

<sup>120</sup> El ingeniero Arturo Nava Bolaños nació en Catepec, Michoacán el 15 de noviembre de 1941. Se graduó de Ingeniero Químico en la Universidad Iberoamericana en 1966, año en que llegó a Querétaro a establecer la empresa: "Simplex, manufacturas y perfiles" en la delegación de Hércules. Fue catedrático en la Facultad de Química de la UAQ, y miembro activo de Acción Nacional desde 1975, ha participado en diversas actividades dentro del partido. Es miembro de



El origen empresarial del ingeniero marcó el arribo de una nueva generación de militantes activos y de dirigentes a Acción Nacional. Se cambió la "coalición dominante"<sup>121</sup> del partido lo que marcaría los destinos de la organización en su posicionamiento en la arena político-electoral<sup>122</sup> de Querétaro y que, aunado a los cambios en el entorno queretano, le permitiría al partido convertirse muy pronto en un serio contendiente político electoral del partido oficial.

Este relevo generacional implicó que el partido cambiara sus formas de articularse con su entorno, adoptara una nueva manera de protestar políticamente como herencia de Manuel "Maquío" Clouthier y aprovechara la oportunidad que se les brindó en San Juan del Río de formar opción de gobierno.

El aceptar las prerrogativas que otorgaba el gobierno para sus labores partidistas fue de suma importancia para el futuro de la organización ya que esta situación, además de ayudar a las labores propias del partido, modificó ampliamente su conformación interna, provocada en gran parte por la llegada a Acción Nacional de más militantes al vértice de la organización de los que había tenido en años anteriores. Esta nueva situación acarreó problemas al interior del partido, llegando incluso a la escisión de algunos de sus miembros más notables en 1992<sup>123</sup>.

El conflicto interno que se presentó en esos años es propiamente una lucha por el poder dentro del partido. El truce es protagonizado por el presidente del

---

COPARMEX desde 1983 y co-fundador del Consejo Coordinador de la Educación Particular. Tenía 25 años de arraigo en la entidad el día de la elección.(Nuevo Amanecer 05/03/91).

<sup>121</sup> La "coalición dominante" está conformada por aquellos actores que controlan las zonas de incertidumbre del partido. (Panbianco,1990).

<sup>122</sup> En entrevista con Simón Guerrero, comentó que con la llegada al PAN de Arturo Nava, el partido empieza a cambiar sus conductas hacia la sociedad, concretamente: "Trabajar más las afiliaciones, abrirse hacia la sociedad, una relación amplia hacia los sectores empresariales, COPARMEX, USEM, fundamentalmente; creo que la COPARMEX como sindicato patronal tuvo una influencia muy importante en el caso Querétaro..". (Entrevista 16/10/2000).

<sup>123</sup> Muñoz Lambarri, uno de los personajes importantes de la escisión panista, señala respecto a esto: "Cuando el PAN entra a las prerrogativas, fue en el 91, empieza a ver la cuestión de que el PAN entre a las prerrogativas, y empiezan los intereses a moverse y se integran otras gentes al partido, donde se pierde la mística y los ilusos y los soñadores que éramos muy pocos, empezamos a perder sabor a eso, era bonito que el costara a uno la política y en aquel tiempo

Comité Directivo Estatal del partido Arturo Nava Bolaños y Filiberto López Díaz<sup>124</sup>, su contendiente en la convención interna para la nominación a la candidatura a gobernador por el PAN.

Estos dos personajes encabezaban las dos tendencias que querían apoderarse del control de la organización. López Díaz argumentaba que Nava Bolaños estaba siendo beneficiado por la estructura del partido, ya que la normatividad interna aprobada para el registro de precandidatos a la convención estatal panista beneficiaba claramente al presidente del partido el ingeniero Arturo Nava Bolaños<sup>125</sup>.

Para poder lograr una solución al problema se tuvo que recurrir a la negociación entre los involucrados. Con la mediación de miembros del Comité Ejecutivo Nacional -destacan Diego Fernández de Cevallos y Oscar Rivas-. Dicha comisión decidió desechar el reglamento aprobado para poder solucionar el conflicto.

El argumento que esgrimía el grupo inconforme, encabezado por Filiberto López Díaz y Rodolfo Muñoz Lambarri<sup>126</sup>, consistía en que Arturo Nava<sup>127</sup> no cumplía con los requisitos exigidos en los estatutos en el Capítulo I relativo a "Del Registro de Candidatos"; en el artículo tercero se establece que "el registro de

---

sabía uno que el que se metiera, que iba a quedarse cero pesos cero centavos". (Entrevista 3/11/2000).

<sup>124</sup> Filiberto López Díaz es miembro del PAN desde 1986, candidato panista a la presidencia municipal de Querétaro en 1988. Regidor del Ayuntamiento en ese trienio en donde forma parte de las comisiones de gobernación, establecimientos penitenciarios y encargado de la clínica de salud para la reincorporación social. Abogado empresarial, especialista en derecho laboral y seguridad social, catedrático en la maestría en Derecho de la Universidad Autónoma de Querétaro, en la materia laboral, así como en el ITESM Campus Querétaro. (Noticias. 06/03/91).

<sup>125</sup> "Cuando la organización es débil, los líderes tendrán siempre una libertad de maniobra mayor para manipular a la organización, ya que por su misma condición de debilidad las reglas del juego organizativo pueden modificarse con más facilidad. (Panebianco, 1990:312).

<sup>126</sup> Dentro de este grupo se encuentra también Patricia Covian, Tomás Maciel, Natalia Carrillo, Francisco Ugalde, Esperanza de Ugalde, Ricardo Saavedra, José Morales, Cristina Morales, así como las delegaciones municipales de San Juan del Río y Corregidora. (Noticias. 10/03/91).

<sup>127</sup> Entre el grupo de los que apoyaban a Arturo Nava, se considera a Rafael Puga Tovar, Miguel Parrodi Arroyo, Patricia Parrodi, Manuel Urbiola, José Moreno Escobedo, Alicia Vda. De Jiménez y Felipe Urbiola. (Noticias. 10/03/91).

precandidatos deberá ser solicitado por un mínimo de 10 miembros del partido con credencial en vigor". Tal requisito no fue cumplido por el presidente del PAN en la entidad, pues sólo logró 9 firmas en lugar de las 10 solicitadas (Noticias,10/03/91).

Esta situación provocó la inconformidad de miembros del partido pidiendo la actuación del Comité Ejecutivo Nacional para solucionar el conflicto. Finalmente el problema se resolvió registrando las precandidaturas tanto de Arturo Nava Bolaños como de Filiberto López Díaz<sup>128</sup> para presentarse en la convención estatal del partido.

La convención estatal del PAN para elegir candidato a gobernador, se efectúa el 24 de marzo de 1991 asistiendo poco más de 200 militantes. En la primera ronda de votaciones, de acuerdo a un sistema especial, la suma total de la votación fue de 30.17%, obteniendo Filiberto López Díaz 10.4% y Arturo Nava 19.77%, quedando éste último 14 centésimas abajo del 19.91 que se debía de obtener para no pasar a una segunda ronda de votación, la cual finalmente no fue necesaria porque Filiberto López cedió a Arturo Nava su votación para que ganara. Filiberto López argumentó el porqué de su decisión: "Es innecesaria otra votación porque la festividad de la democracia tiene que seguir adelante y yo le cedo a Nava el porcentaje que le falta"(Noticias,30/03/91).

No obstante el gesto de parte de Filiberto López Díaz, los problemas internos del partido no se resolvieron y finalmente desembocaron en la renuncia de la mayoría del grupo que lo apoyaba ya que ninguno de ellos pudo ocupar un

---

<sup>128</sup> Otra vertiente del problema lo constituyó el registro de precandidatos a la diputación federal, para la cual estaba Rafael Puga Tovar, secretario del partido, y Rodolfo Muñoz Lambarri, quien manifiesta: "... yo me acuerdo que llegamos a registrarnos a las doce de la noche de ese día, y vamos a exigirle a Rafa Puga que nos enseñe su registro. Faltando un minuto para las doce, tocamos en la puerta de su casa, Rafa queremos ver quienes se inscribieron y queremos ver tu registro, obviamente su registro nunca nos lo enseñó, él se registró cuando quiso".(Entrevista. 03/11/2000).

puesto en las candidaturas. Filiberto López Díaz presenta su renuncia al partido el día 26 de abril de ese año<sup>129</sup>.

El C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri, otro de los líderes que encabezaban el movimiento en contra de Arturo Nava, no renuncia formalmente al partido por el hecho de no ser militante legalmente inscrito, simplemente deja de asistir y de participar en el partido<sup>130</sup>. Aunque el apoyo de éste a López Díaz fue en realidad como protesta en contra del grupo de Arturo Nava, el primero afirma que López Díaz no gozaba de su confianza<sup>131</sup>.

Los escindidos formaban parte en su mayoría de los antiguos militantes que sostuvieron al partido en los años difíciles, pero al cambiar la situación del entorno queretano, su legitimidad fue puesta en duda por la nueva generación de líderes que se formaron en el partido a final de los ochenta. No pudieron sostener el control del partido porque no lograron satisfacer las expectativas políticas de los nuevos militantes panistas y se vieron rebasados y sustituidos<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> En un escrito dirigido al entonces presidente del PAN, ing. Arturo Nava Bolaños y al presidente nacional del mismo, Luis H. Álvarez, López Díaz hace saber que la decisión que adopta de manera personalísima, se debe a que desde que entró en funciones la actual directiva, han privado y han aumentado la anarquía, la desorganización y han prevalecido intereses personales sobre los generales. Según López Díaz, "la actual directiva ha demostrado plenamente que se ha apartado de los principios generales de la doctrina del partido y se ha dejado de observar los estatutos del PAN en diversas ocasiones, en perjuicio de la vida democrática que dice defender el partido"(Diario de Querétaro.27/04/91)

<sup>130</sup> Muñoz Lambarri afirma: "Nunca estuve en el PAN, es que la realidad de las cosas no había ni afiliación, no había nada... Nunca tuve una afiliación del PAN, esa es una realidad". (Entrevista. 03/11/2000).

<sup>131</sup> "Le voy a decir que pasó en la convención donde se elige a Arturo Nava candidato. A mí Filiberto nunca me convenció, y no tengo porque no decirlo, Filiberto fue gente del PRI infiltrada en el PAN, ya que tengan tiempo les paso un video donde se los demuestro; Filiberto nos hizo la propuesta absurda de decir: "Mira, yo soy el candidato del PAN y a media campaña nos vamos por Enrique Burgos", oye, estás como loco mano, después de eso, yo con Filiberto tuve un distanciamiento brutal, de todo eso a Filiberto lo identificamos pronto como gente del PRI infiltrada en el PAN".(Entrevista. 03/11/2000).

<sup>132</sup> "Una coalición dominante es (...) siempre una construcción esencialmente precaria. Puede disgregarse ante el choque con fuerza externas (las elites minoritarias) cuando demuestra no estar ya en condiciones de controlar las zonas de incertidumbre organizativas; o bien puede disolverse a causa de sus conflictos internos, debido a cambios en el centro de gravedad del poder". (Panebianco,1990:91).

Los disidentes panistas anuncian que formarán un nuevo partido político en Querétaro llamado "dignidad ciudadana". Este intento se embarcaba en el propósito que tuvieron los panistas escindidos a nivel nacional que intentaron crear el "Foro Democrático". Los escindidos del PAN se quejan de que a todas las demás organizaciones que solicitaron su registro en esta fecha y a la par que ellos, les fue otorgado, menos a su organización y denuncian que existió intervención de los altos jerarcas nacionales del PAN para impedir su registro<sup>133</sup>.

En suma, el conflicto del PAN queretano se enmarca como un conflicto entre la nueva generación de dirigentes panistas y los defensores doctrinarios del partido, definidos por Simón Guerrero (presidente del Comité Directivo Estatal del partido en el periodo 1997-2000) como los de la "vieja guardia" y su lucha por el poder dentro del PAN.

Aunque en opinión de Simón Guerrero, dicha fractura no repercutió fuertemente en el PAN, ya que el estadio de desarrollo organizacional en que se encontraba el partido no lo permitió<sup>134</sup>, aunado a la no-existencia del corporativismo dentro del mismo y a que según él el problema fue hasta cierto punto coyuntural.<sup>135</sup>

El cambio de dirigentes panistas significó el cambio en la forma de hacer política por parte del PAN en el estado. Se empezaban a abandonar las viejas actitudes de partido cerrado y familiar para evolucionar hacia un partido más

---

<sup>133</sup> "... Se pretende formar un partido, el Foro Democrático y casualmente a todos les dan registro menos al Foro que tenía muchísima más gente que cualquier otro partido que le dieron el registro, en la cual Diego Fernández de Cevallos tiene mano negra". (Entrevista con el señor Muñoz Lambarri 03/11/2000).

<sup>134</sup> "Cuando el nivel de sistematización es elevado, una crisis que golpee una parte de la organización, está llamada a repercutir rápidamente sobre los demás. Por el contrario, cuando el nivel de sistematización es bajo, la autonomía relativa de las distintas partes de la organización permite aislar la crisis más fácilmente". (Panebianco, 1990:122).

<sup>135</sup> "Yo creo que estábamos apenas en el momento de desarrollo, me parece que la afectación fue coyuntural, la escisión no fue profunda, la gran ventaja del PAN es que la permanencia en el partido es individual, entonces no hay corporativismo, no hay caciquismo, entonces cuando una gente sale, normalmente sale sola, difícilmente sale con más gente, a diferencia de otros partidos donde hay cierto mesianismo, y hacen que un líder salga y se lleve a gran parte de su equipo". (Entrevista. 16/10/2000).

abierto y competitivo. Se vieron a si mismos como aspirantes al poder político. La apuesta de la organización al final resultó acertada.

A pesar de estos problemas internos la presencia panista en el estado se había mantenido constante hasta este momento, dando ya algunos visos de presentar una verdadera competencia electoral al partido oficial en los dos municipios más importantes del estado Querétaro y San Juan del Río.

En lo que respecta a la campaña por la gubernatura de Arturo Nava, el candidato se centró en poner énfasis en la cuestión de la limpieza electoral, como lo demuestran el tono de sus declaraciones: “En estas elecciones no habrá ni vencedores ni vencidos, para nosotros significará una victoria si el proceso es transparente”(Diario de Querétaro,19/08/91). De lo anterior se infiere que en realidad no tenía muchas expectativas de lograr el triunfo en esas elecciones, tal vez por el desgaste que significó el hecho de haber sido nominado candidato a gobernador en medio de un conflicto dentro de su partido y que fue ventilado por la prensa con una amplia cobertura, o bien porque el desarrollo del partido no permitía avizorar un triunfo de la gubernatura.

La campaña a gobernador de Arturo Nava no estuvo exenta de dificultades con los organismos electorales; se llegó a contemplar la posibilidad de retirarse de la contienda si no se cumplía con la entrega de credenciales electorales en los tiempos establecidos y al 100 por ciento (Diario de Querétaro,09/07/91).

Además de los roces con el gobierno y los órganos electorales, otro de los reclamos que se hacían a la campaña panista en el estado, es que ésta estaba siendo apoyada por el clero, encabezada –según los denunciantes- por el obispo de Querétaro Mario de Gasperín Gasperín. Lo que provocaba el enojo y la denuncia de otro de los candidatos a gobernador, el psicólogo Enrique Pozos Tolentino, del PPS, quien argumentaba que existía una estrecha alianza entre el PAN y el clero porque no había día que desde el púlpito no se hiciera propaganda

a favor del PAN<sup>136</sup> “Se chantajea y amenaza con el fuego eterno a las conciencias que simpatizan con partidos como el nuestro” (Noticias,08/09/91).

El PRI obtuvo las catorce curules de mayoría del Congreso Local. En lo que respecta a las seis diputaciones plurinominales, el PAN pierde una diputación, (de tres que tenía baja a dos), siendo sus diputados para el Congreso Atilano Inzunza Inzunza y Alejandro Sergio Rojas Quezada. El PDM no presentó la fórmula completa y quedó descalificado; entró el PRD por primera vez; el PPS y el PFCRN conservaron su diputación cada uno (Diario de Querétaro,26/08/91).

El nivel de competencia fue pobre entre los partidos de oposición y el candidato del partido oficial, como se observa en el análisis de los resultados obtenidos en esta elección (Ver cuadro III.5). El competidor más cercano para Enrique Burgos fue Arturo Nava Bolaños del PAN, la distancia porcentual que los separa es de 56.8%, del candidato más lejano, Raúl Ugalde Álvarez del PARM, la distancia porcentual es abismal, casi imperceptible: un 75.4% de mayoría.

Cuadro III.5: Candidatos a gobernador y resultados electorales en 1991

Partido	Candidato	Votos totales	Porcentaje
PRI	Enrique Burgos García	227,248 votos	75.9%
PAN	Arturo Nava Bolaños	57,759 votos	19.1%
PRD, PT			
PRT	Salvador Canchola Pérez*	9,067 votos	3.0%
PPS	Enrique Pozos Tolentino	2,944 votos	0.9%
PDM	J.Cruz Rivera Pérez	2,777 votos	0.9%
PARM	Raúl Ugalde Álvarez	1,758 votos	0.5%

\*sacerdote con licencia.

Fuente: Memoria electoral de 1991. Comisión Electoral del Estado, septiembre 1991.

<sup>136</sup> Según Pozos Tolentino, desde el púlpito se utilizaba la frase: “Votemos por el PAN nuestro de cada día”.(Noticias. 08/07/91).

Aparte de estos resultados para el PRI en las diputaciones locales, obtuvo las tres diputaciones federales, superando ampliamente a su más cercano contendiente del Partido Acción Nacional. De las 27 regidurías plurinominales en juego, 15 fueron para el PAN, 7 para el PFCRN, 5 para el PRD y una para el PARM.

En lo que concierne a la elección para las presidencias municipales, en estas elecciones se obtiene la primera presidencia municipal por parte de la oposición, siendo San Juan del Río el primer municipio con alternancia en el estado. El partido que se vio beneficiado con la alcaldía fue el Partido Acción Nacional, con su candidato Salvador Olvera Pérez.

En este municipio ya se habían presentado signos de competencia para el partido oficial desde las elecciones de 1988. Hacia 1991 las condiciones estaban dadas para que el PAN capitalizara un descontento generalizado en la ciudadanía por la imposición que se hizo desde el PRI estatal del candidato priísta Manuel Meza Vargas. Las consecuencias de los conflictos internos del PRI se empezaban a mostrar con fuerza.

Las preferencias electorales que se daban a conocer antes de las elecciones arrojaban que el PAN incrementaba sustancialmente las simpatías electorales hacia su candidato municipal; el 28.5% se manifestaba a favor de Salvador Olvera y el 37.73% a favor de Manuel Meza Vargas del PRI (Noticias,09/0791). La distancia porcentual era relativamente baja comparada con los demás resultados que obtuvo el PRI en todo el estado. Aunque el comité local de Acción Nacional tenía muy poco tiempo de haberse constituido en San Juan del Río, tuvo la suficiente capacidad para capitalizar el descontento generado en contra del candidato priísta (Díaz,1997) .

Originalmente el resultado de las elecciones había arrojado 22,103 votos para Manuel Meza Vargas candidato del PRI; y 18,829 votos para Salvador Olvera



Pérez candidato de Acción Nacional (Noticias,22/08/91). Pero dadas las irregularidades detectadas por los panistas, empezaron las protestas y las impugnaciones hacia el resultado que no les favorecía. Seguían usando la escuela política que les dejó Manuel Clouthier desde 1988<sup>137</sup>.

El PAN impugnaba 20 casillas que habían presentado irregularidades; procedieron las querellas presentadas ante el Tribunal de lo Contencioso que recomendó la anulación de dichas casillas. La diferencia entre el PAN y el PRI fue de 960 votos, lo que fue suficiente para ganar la presidencia municipal.

Algo digno de mencionar es la actitud que adoptaron algunos sectores de la sociedad<sup>138</sup> de San Juan del Río respecto a la posible adjudicación de la alcaldía al candidato del PAN: los empresarios no mostraban signos de desacuerdo ni mucho menos intranquilidad al cuestionárseles respecto a la posibilidad de que Salvador Olvera asumiera la presidencia municipal. El Ing. Enrique Márquez Noriega, Presidente de la Asociación de Industriales de San Juan del Río sostenía:

“Teóricamente tengo entendido que Manuel Meza Vargas ganó, pero si es otro el resultado, como industriales no tendríamos problemas con Olvera; nuestros planes de crecimiento y de creación de más fuentes de empleos son algo independiente a la política local, nosotros estaríamos en lo nuestro, de ser mejores cada vez para participar en la política económica de Salinas” o bien la opinión del Ing. Salvador Nava Rocha también miembro de la AISJR: “No tendríamos problemas con él, pues la iniciativa privada no tiene problema con el partido en el poder, ellos manejando los destinos del municipio y nosotros dispuestos en lo nuestro a colaborar, siempre y cuando se vea un trabajo positivo”(Noticias,27/08/91).

---

<sup>137</sup> Arturo Nava Bolaños sostenía: “Si hay cerrazón por parte del gobierno para reconocernos el triunfo en las elecciones para presidente municipal de San Juan del Río, mantendremos una actitud dura, desconoceremos a ese gobierno espurio y procederemos a la resistencia civil. (Noticias.24/08/91).

<sup>138</sup> También es digno de mencionar las declaraciones que había hecho el Obispo de Querétaro Mario de Gasperín respecto a la limpieza electoral: “Se vivió un proceso electoral tranquilo... ahora se espera que el recuento de los votos sea limpio y transparente para que se destierren de una vez por todas esas dudas que siempre han quedado por ahí y que molestan tanto a la ciudadanía y desde luego, que también deben de molestar a las autoridades”.(Diario de Querétaro. 19/08/91).

La actitud de diversos actores políticos importantes en San Juan del Río, pareciera que incidió para una alternancia hasta cierto punto pacífica en el municipio.

El triunfo del PAN en San Juan del Río es acreditado a diversos factores. Uno de ellos es el descontento generado por la imposición del candidato priista a la alcaldía del municipio; otro es el perfil del candidato panista: reconocido y prestigiado socialmente y que además, el PAN logra “ofertarse” hacia el electorado como una opción política viable.

Aunque algunos autores sostienen que Acción Nacional fue beneficiario de los votos de protesta en contra del PRI (Díaz, 1997), lo cierto es que el PAN logra incrementar los márgenes de la votación de tal manera que le es posible alcanzar la alcaldía con las impugnaciones (ver cuadro III.6).

Cuadro III.6: Elecciones municipales San Juan del Río:  
1988-1991

Partido	1988	1991
PAN	9,202	19,731
PRI	12,071	22,103

Fuente: Elaboración propia con base en datos hemerográficos y Memoria electoral.

Con el triunfo en el municipio de San Juan del Río, empieza una década llena de buenos augurios electorales para Acción Nacional. En el transcurso de los años siguientes se vería si el partido era capaz de seguir por la ruta del crecimiento encauzando las protestas sociales por la vía electoral y abriendo las puertas de la organización a más sectores sociales o bien se perdería en la batalla por lograrlo.

### **III.9. Las elecciones presidenciales en Querétaro: el PAN en las elecciones de 1994.**

Las elecciones de 1994 representaba para Acción Nacional la culminación de una etapa inaugurada en 1988 de cercana colaboración con el gobierno. Al asumir Ernesto Zedillo la Presidencia de la República en 1994, invita a incorporarse a su gabinete a un panista de renombre como Procurador General de la Republica: al abogado Antonio Lozano Gracia. La invitación hecha al panista fue vista como un reconocimiento al papel tan importante que había logrado el partido en el desarrollo de la vida política nacional. Además era una especie de reconocimiento a la gran fuerza electoral que hasta entonces tenía el partido; la apertura política en el país estaba haciéndose presente con gran fuerza.

Esta apertura política también estaba presente en el estado pero con menor intensidad. Las reformas electorales seguían impulsando procesos más equitativos y las crisis del PRI anunciaban condiciones más propicias para los partidos de oposición.

Para Acción Nacional el reto era enorme, necesitaba la organización legitimar el desplazamiento de los viejos cuadros panistas escindidos en 1991 y 1992, con un avance importante en las elecciones locales de este año. Con ese afán triunfalista enfrentaron la competencia electoral.

Como rasgo distintivo en la entidad coincidían las elecciones locales con la campaña presidencial del candidato panista Diego Fernández de Cevallos, connotado miembro de Acción Nacional avecindado en Querétaro.

En las elecciones locales de este año, siete partidos opositores participan en el proceso electoral y seis logran registrar candidatos a los quince distritos: PAN, PRD, PT, PPS, PFCRN, Y PDM, el PARM solamente registra candidatos en 12 distritos. En lo concerniente a la cobertura de candidaturas a las presidencias

municipales la participación fue más variable; el único partido, además del PRI, que presentó candidatos en los dieciocho municipios fue el PPS; el PRD lo hizo en dieciséis; el PAN lo hace en catorce municipios (Ver cuadro III.7) al igual que el PFCRN; el PDM en seis; el PT en tres y el PARM en uno.

Cuadro III.7: Candidatos municipales del PAN en 1994.

Municipio	Candidato
Amealco	Juan Alberto Zepeda Arzate
Arroyo Seco	Paula Moro Rodríguez
Cadereyta	Adolfo Ledesma Reséndiz
Colon	José M. G. Miranda Martínez
Huimilpan	Manuel Centeno Díaz
El Marqués	Fidel Rangel Avendaño
Corregidora	Marco Antonio Arreola Rivera
Jalpan	Amalia Geneova Sánchez Muñoz
Pedro Escobedo	Salvador Piña Perrusquía
Pinal de Amoles	José Ramírez Osornio
Querétaro	Galdino Meraz Casanova
San Juan del Río	Francisco E. Layseca Coellar
Tequisquiapan	Manuel S. Rubio Valdez
Tolimán	Donato Santiago López

Fuente: La Sombra de Arteaga. No. 22 Tomo CXXVII.  
26 mayo de 1994

Las elecciones de 1994 representaban para Acción Nacional el reto de consolidarse en el ánimo del electorado queretano. Tenía el compromiso de ratificar el triunfo obtenido en 1991 en el municipio de San Juan del Río, y además obtener buenos resultados para su candidato a la presidencia de la República Diego Fernández de Cevallos, lo cual le podría redituvar buenos dividendos a su causa.

El Comité Directivo Estatal del PAN estaba presidido por el Ingeniero Ramón Lorence Hernández, quién había arribado a la dirección del partido en

1993 en sustitución del también ingeniero Arturo Nava Bolaños, quien contendía en estas elecciones por un escaño en el Senado de la República.

La convención estatal del PAN se realizó el 20 de febrero en Corregidora, con la asistencia de poco más de 170 delegados, donde se decidió participar en las elecciones y se definió a la mayoría de los candidatos a contender por los puestos de elección popular. Para estas elecciones es claro el déficit de cuadros del partido para poder dar cobertura a todos los puestos en competencia. Esto se desprende de las declaraciones que hace el presidente del partido el Ingeniero Ramón Lorence Hernández cuando afirma: "Aunque se dispone de excelentes militantes para proponerlos a los diferentes puestos de elección popular, en un momento dado no necesariamente tendrán que ser del partido y se echará mano de los mejores hombres de la sociedad. Si fuera del partido se detectan líderes que en un momento dado acepten alguna propuesta, se le invitará a participar"(Noticias,26/01/94). Y finalmente ocurrió que el PAN no alcanzó a cubrir la totalidad de las candidaturas a las presidencias municipales<sup>139</sup>.

A dicha convención se presentan dos precandidatos al Senado de la República: Arturo Nava Bolaños y Galdino Meraz. Como resultado de la convención, quedó integrada la fórmula para el Senado de la República de la siguiente manera: Primera Fórmula Arturo Nava Bolaños<sup>140</sup> como propietario y José de Jesús Puga Tovar suplente; Segunda fórmula, Gonzalo Renaud propietario y Ramón Soto Reséndiz suplente (Diario de Querétaro,20/05/94). La forma en que quedó integrada la primera fórmula al senado fue motivo de discrepancias internas entre los militantes panistas.

---

<sup>139</sup> Francisco Ortega Escobar, presidente del comité local del PAN en Tequisquiapan, comenta: "Lamento decirle que no hay quién quiera encabezar abiertamente, vamos a tener la reunión en la cual se escogerá al candidato; hay dos o tres prospectos, pero en ese momento veremos, si no hay quien quiera pues se invitará a alguien de la sociedad civil".(Noticias.16/04/94).

<sup>140</sup> Arturo Nava Bolaños renuncia a la presidencia de la Unión Nacional de Empresarios Mexicanos cuando obtiene la postulación al senado de la República por Acción Nacional.

Los personajes principales de este nuevo desaguado interno, fueron el diputado local y coordinador de la fracción parlamentaria del PAN en el Congreso, el profesor José Moreno Escobedo y el también diputado local Alejandro Rojas Quezada (El Financiero,18/04/94). El profesor José Moreno Escobedo, tenía aspiraciones a lograr la nominación a la candidatura para el Senado de la República por parte de su partido<sup>141</sup>, finalmente lo dejan fuera para ese puesto; por otro lado el alcalde de San Juan del Río, Salvador Olvera Pérez, resolvió por cuenta propia ceder su lugar al Ingeniero Arturo Nava Bolaños (Noticias,16/02/94). Dicha candidatura al senado fue obtenida por el Ingeniero Nava Bolaños, quien en 1991 fue protagonista principal del más fuerte conflicto interno que se le ha presentado al PAN en Querétaro.

El profesor Moreno Escobedo, se mostró molesto por la decisión tomada por el Comité Directivo Estatal y se distancia de las labores partidistas pero no renuncia. Moreno Escobedo pertenece la militancia panista que en el conflicto de 1991 apoyó la candidatura de Arturo Nava a la gubernatura del estado, pero para 1994 las disputas por los espacios de poder hacen que las alianzas dentro del partido se reestructuren.

Por otra parte, el también diputado local Alejandro Rojas Quezada se había distanciado de las labores partidistas por problemas con otros miembros de Acción Nacional. Atilano Inzunza Inzunza comentó: "desde marzo de 1991 el diputado Rojas ha tenido profundas diferencias personales con los legisladores locales y con el alcalde de San Juan del Río, el también panista Salvador Olvera Pérez, lo que ha conducido a que dichas trifulcas las trastoque a cuestiones políticas" (El Financiero,18/04/94). Como resultado de la convención quedaron integradas las candidaturas a las diputaciones locales, logrando cubrir totalmente los 15 distritos locales.

---

<sup>141</sup> De hecho, el Ingeniero Ramón Lorence había declarado a la prensa que los precandidatos al senado serían precisamente José Moreno Escobedo, Salvador Olvera Pérez, Patricia Parrodi y a Galdino Meraz. (Noticias,26/01/94).

De las cosas que impactaron el futuro quehacer de la política en el PAN, fue el inicio de campaña del empresario Rolando García Ortiz<sup>142</sup>, candidato a diputado local por el V Distrito Electoral. Rolando García renuncia a la vicepresidencia de la Asociación de Industriales por su nominación e insistió en que su candidatura “de ninguna manera va apoyada o representada por el sector empresarial, sino del interés de servir a la población y atender las demandas de una población que hoy exige respuestas”(Diario de Querétaro,20/05/94). La organización dependía de candidatos “arribistas” con prestigio social para poder presentar una competencia real al partido en el poder.

La importancia de este candidato radica en que impulsó un tipo de campaña “agresiva”, en concordancia con el estilo impuesto en la elección de 1991 y especialmente en la campaña a la alcaldía de San Juan del Río. Al más puro estilo de Manuel Clouthier, media docena de candidatos del PAN, encabezados por Rolando García, se reunieron frente al templo de la Cruz en la capital queretana y dieron inicio a sus campañas con una caravana de automóviles (El Financiero,13/06/94).

En el ámbito municipal, las alcaldías que más expectativas de triunfo causaban entre los panistas era la de Querétaro y San Juan del Río. Para la primera, el candidato era el señor Galdino Meraz<sup>143</sup>, aquel que había contendido contra Arturo Nava para la senaduría y, finalmente, fue postulado candidato a la presidencia municipal de Querétaro sin tener contrincante interno.

---

<sup>142</sup> Rolando García Ortiz, nacido en Guanajuato, realizó sus estudios en la universidad La Salle en México, continuó su carrera profesional en la UNAM, donde se graduó como médico veterinario zootecnista. Recibe una beca y realiza un posgrado en Francia, obteniendo el título de doctor en 1979. Fundó la empresa LACTEL en 1982 fabricante de productos lácteos, participa en la Cámara Nacional de Industriales de la Leche, USEM y en la Asociación de Industriales del Estado de Querétaro. Se afilia al PAN en 1987, representante general de casillas en 1991, regidor del PAN en 1991-94 y candidato a diputado local en 1994.(Noticias.13/06/94). Además presidente municipal de Querétaro en el periodo 2000-2003.

<sup>143</sup> Galdino Meraz nació en San Luis Potosí, llega a Querétaro en 1965, Contador Público y Auditor, reconocido empresario avícola se inicia en el PAN en 1974.(Diario de Querétaro.24/05/94).

En San Juan del Río el candidato a la presidencia municipal por parte de Acción Nacional fue el contador público Francisco Layseca Coellar quien al día de su postulación contaba con apenas un año y dos meses de militancia partidista<sup>144</sup>. Para elegir candidato a la alcaldía de San Juan del Río se presentaron tres precandidatos a la convención: Francisco Layseca fue electo con una votación de 137 a favor; 75 para Juan de Dios Layseca Yarza y 40 para Manuel Guerrero Velarde (Noticias, 11/04/94).

La campaña llevada a cabo en San Juan del Río por el candidato panista Francisco Layseca no estuvo exenta de dificultades<sup>145</sup>. La más grave, fue el atentado a balazos que sufriera el candidato en su casa particular el 16 de junio de ese año lo que propicio que suspendiera su campaña proselitista. El atentado provocó la protesta enérgica de los panistas para el esclarecimiento de los móviles de ese acto criminal. Se organizó una gran marcha por las principales calles de la ciudad, encabezada por los candidatos panistas y su dirigencia estatal, denominada "Marcha por la paz" en la cual participaron alrededor de 1500 personas (El Financiero, 21/06/94). La respuesta de las autoridades a tal demanda fue la promesa de una investigación, pero finalmente nunca se supo quién había sido el autor.

Después de unos días de espera Francisco Layseca reanudaría su campaña también al estilo impuesto por Manuel Clouthier: con una gran caravana compuesta por alrededor de 87 autos y camionetas (Noticias, 25/06/94). El resultado final de dichas votaciones favoreció al candidato priísta con 31,201 votos contra 29,936 del candidato panista, finalmente la alcaldía quedó en manos del PAN por medio de impugnaciones presentadas por este partido en contra del PRI (Díaz, 1997).

---

<sup>144</sup> Rodolfo Muñoz Lambarri comenta en torno a Francisco Layseca: "Francisco Layseca, el de San Juan del Río, lo voy a invitar de candidato a la presidencia municipal (en 85) y textualmente me dice: "estas loco, yo con ese partido jamás voy a tener algo que ver con ese partido" e incluso me dice "yo voy a ser tesorero de la administración de Rojas" que es cuando pierde con el PAN, y gana Olvera. (Entrevista 03/11/2000).



En lo que concierne a la campaña a la presidencia de la República de Diego Fernández de Cevallos, es notoria la falta de información hemerográfica en torno al desarrollo de ésta en el estado; a pesar de que el candidato presidencial por parte de Acción Nacional es avecindado en Querétaro, la difusión a sus actos de proselitismo es escasa.

Caso contrario es notorio el apoyo corporativo al candidato presidencial priísta. Para estas elecciones en Querétaro se crea una célula empresarial de apoyo al candidato del PRI Ernesto Zedillo Ponce de León la cual le ofrece el apoyo de todos los empresarios de Querétaro. Entre los organismos empresariales que le habían ofrecido su apoyo a Ernesto Zedillo, y que eran coordinados por Emilio Maccise Chemor, se encuentran: COPARMEX, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios, la Cámara en Pequeño y Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. Esta adhesión de las cúpulas empresariales del estado a la campaña Zedillista, motivó la reprobación enérgica del PAN y sobre todo de Arturo Nava Bolaños quienes calificaron de inmoral la actitud de dichos empresarios, argumentando que la Unión Nacional de Empresarios Mexicanos no se presta a estas prácticas (Noticias,27/07/94).

Esto es importante anotarlo porque claramente nos damos cuenta que es un conflicto entre los grandes empresarios girando en torno al poder nacional y los pequeños y medianos que participan en la oposición. Dos visiones opuestas de la participación política.

Como resultado de estas elecciones, el PAN incrementó su representación política en la legislatura local y en los ayuntamientos, para la primera obtuvo siete diputados de representación proporcional y regidores bajo este mismo sistema en 14 ayuntamientos. Los candidatos que lograron acceder a la legislatura local fueron: Lic. Felipe Urbiola Ledezma, Lic. Manuel Ovalle Araiza, Dora Cristina

---

<sup>145</sup> Otra de las provocaciones que sufrieron los panistas de San Juan del Río fue la instalación de una oficina de campaña priísta al lado del comité municipal del PAN.

Chavarría Salas, Sigifredo Soltero Alvidres, Rafael Montoya Becerra, Mario Ochoa Parra y el Ingeniero Samuel Gustavo Villanueva (Carrillo,2000).

En la representación de la Cámara de Diputados Federal, Acción Nacional también tiene presencia con el Lic. Jesús Carlos Hernández y el Doctor Gerardo Nava Bolaños. Este último fallece en funciones y lo suple Celina Prado, a la postre secretaria de Organización del Comité Directivo Estatal del PAN en Querétaro en el periodo 1997-2000.<sup>146</sup>

El saldo para el Partido Acción Nacional en estas elecciones había sido bueno: mantuvo la presidencia de San Juan del Río y aumentó su representación en los municipios en que participó (Ver cuadro III.8) y en la legislatura local. Pero aún le faltaba trecho por caminar en dirección a solventar los conflictos internos que todavía se presentaban, a ampliar la cobertura de las candidaturas a todos los puestos de elección popular y a combatir el enorme apoyo que se le brindaba a los candidatos del partido oficial. Sin embargo, pocos se imaginaban el giro que daría la organización en las elecciones del trienio siguiente, ni siquiera los propios panistas.

---

<sup>146</sup> Información obtenida en entrevista con Celina Prado.15/09/2000.

Cuadro III.8: Resultados municipales PAN-PRI en 1994.

Municipio	PAN	%	PRI	%
Amealco	4621	29%	10348	64.93%
Arroyo Seco	113	2.50%	3459	76.58%
Cadereyta	2366	14%	13348	78.98%
Colón	2756	18.44%	11700	78.28%
Corregidora	7023	32.03%	13190	60.16%
El Marqués	3980	16.93%	16952	72.09%
E. Montes	0	0%	6983	80.75%
Huimilpan	1830	21.93%	6230	74.67%
Jalpan de Serra	385	5.71%	6042	89.60%
Landa de M.	0	0%	4752	89.63%
Pedro Escobedo	7123	37.76%	10963	58.12%
Peña Miller	0	0%	5028	90.61%
Pinal de Amoles	201	2.64%	7121	93.40%
Querétaro	77905	34.81%	122820	54.88%
San Joaquín	0	0%	2231	96.33%
San Juan del Río	26936	44.18%	31201	51.18%
Tequisquiapan	7246	37.21%	11487	58.99%
Tolimán	497	7.17%	5411	78.06%
<b>Total</b>	<b>142,982</b>	<b>30.27%</b>	<b>289,266</b>	<b>61.25%</b>

Fuente: Memoria Electoral 1994. Comisión Estatal Electoral. Querétaro.

### **III.10. La gubernatura en manos de la oposición: el PAN en las elecciones de 1997.**

En Querétaro, la relación entre el poder y la oposición ha sido persistentemente asimétrica. La relación como se ha visto siempre benefició al primero sobre el segundo, el cual no encontró condiciones para un desarrollo más ágil sino a principio de esta década. El desarrollo de la oposición y particularmente la panista, había tenido una evolución focalizada en el estado y había accedido al poder de una manera esporádica y hasta podríamos decir que por descuido por parte del PRI.

Las condiciones estructurales que cambiaron en el estado afectarían indirectamente en la organización. Condiciones como la urbanización, la inmigración y las reformas electorales tendrían su relevancia particular en estas elecciones. En las condiciones coyunturales que en esta elección se presentan estarían las crisis del Partido Revolucionario Institucional como la más sobresaliente y la más importante por que "la coyuntura es la naturaleza misma de la política, y ésta es una actividad cuyo éxito depende del momento y del lugar en que se desarrolla" (Loaeza,1999:41).

La alternancia partidista se presenta como una realidad inobjetable en el estado a partir de estas elecciones; el Partido Acción Nacional cristaliza la hazaña que parecía imposible de lograr: acceder a la gubernatura y a cuatro de los principales municipios del estado.

Parecía una proeza difícil por los antecedentes electorales que se tenían y por las condiciones que presentaba la competencia en la entidad: una gran fuerza electoral del PRI (a pesar de perder San Juan del Río); que Acción Nacional todavía no lograba superar sus problemas internos; los mismos antecedentes electorales que no presuponían pudiese ser una real competencia por la gubernatura; y el peso político de los candidatos a la gubernatura: el del PRI

reconocida figura política a nivel nacional y el del PAN un dirigente local de la COPARMEX y con muy poco tiempo de militancia partidista.

Como los paristas estaban seguros de que no eran competencia para la gubernatura, se centraron en la conquista de más espacios en el ámbito municipal. Para tal efecto eligieron el municipio de Querétaro para llevar a cabo sus metas. Con Francisco Garrido Patrón al frente de la campaña municipal, compitiendo contra Marco Antonio León Hernández (un candidato priísta que parecía conocer y controlar el aparato de su partido por haber sido muchos años presidente de su Comité Estatal), y con la obligación del PAN de volver a refrendar el triunfo de San Juan del Río, la tarea no se presentaba fácil.

Para la contienda por la gubernatura se registran ocho partidos: PAN, PRI, PDM, PT, PRD, PPS, PC y PVEM. En referencia a los municipios, la cobertura de los partidos fue distinta. Acción Nacional por primera vez en su historia como partido político, logra presentar candidatos en los dieciocho municipios del estado. (Ver cuadro III.9).

Sobre las diputaciones locales de mayoría, el PAN , PRI, PVEM, PT, PRD, PC, PPS y PDM logran presencia en los quince distritos electorales.<sup>147</sup> Para las diputaciones federales la cobertura es disímbola; todos los partidos registran candidatos en los cuatro distritos federales menos el PDM que le faltó acreditar candidato en uno.

Cuadro III.9: Candidatos municipales del PAN en 1997.

Municipio	Candidato
Amealco	Javier Rodríguez Ferruzca
Arroyo Seco	Fortino del Castillo del Castillo
Cadereyta	Alejandro Pazaran Sánchez
Corregidora	David López Corro
Colon	Carlos Soto Mora
El Marqués	Mario Escalante Barrera
Ezequiel Montes	H. Rigoberto Pérez Montes
Huimilpan	José G. Martínez Martínez
Landa de Matamoros	Refugio Villegas Campuzano
Jalpan de Serra	Andrés Flores Salazar
Pedro Escobedo	Salvador Piña Perrusquía
Peña Miller	Alberto Ruiz Carvajal
Pinal de Amoles	Isabel Vega Jiménez
Querétaro	Francisco Garrido Patrón
San Joaquín	Roberto Ledesma Muriño
San Juan del Río	Ariel Ortega Mejía
Tequisquiapan	Oscar González Figueroa
Toliman	Miguel A. Guerrero García

Fuente: Carpetas Instituto Electoral de Querétaro, proceso Electoral de 1997.

Para estas elecciones seguía al frente del Comité Directivo Estatal de Acción Nacional el Ingeniero Ramón Lorence Hernández quien había sido reelecto para seguir dirigiendo los destinos del partido<sup>147</sup>. Se acercaba la fecha en que se debían elegir candidatos para la competencia electoral que se avecinaba y en el PAN todo era efervescencia política.

Estas elecciones representaban un gran reto para el partido, ya que tenían la obligación de buscar refrendar por tercera vez consecutiva el triunfo en San

<sup>147</sup> Datos obtenidos del VOTONAUTA. *Navegante de la democracia*. Año 1, Núm. 3. Segunda quincena julio de 1997.

<sup>148</sup> El Ing. Lorence repite como presidente estatal del PAN porque había adquirido una fuerza tal que logra repetir en ese cargo, ya no podemos hablar de carencia de cuadros para competir. El Ing. Lorence se posiciona como el líder importante de la organización porque logra satisfacer las expectativas a la mayoría de los cuadros internos de Acción Nacional.

Juan del Río y presentar una real competencia al PRI en los demás ayuntamientos del estado, y sobre todo elevar los porcentajes de votación para su candidato a la gubernatura.

A pesar del control que ejercía en la organización el Ing. Ramón Lorence, se seguían presentando algunos problemas con la distribución de las candidaturas del partido. La amenaza de renuncia del precandidato a diputado federal por el IV distrito Guillermo Herbert Pérez fue una de ellas; sin embargo la dirigencia estatal habló con él y siguió militando en Acción Nacional. No ganó la candidatura interna; ésta queda en manos de Felipe Urbiola Ledezma, quien logra acceder a una curul en el Congreso de la Unión. (Noticias,31/01/97).

Otro problema de cierta magnitud que se le presentó a Acción Nacional se dio en el comité municipal de Corregidora. El origen del problema en este municipio inició por la imposición que se hizo por parte del Comité Estatal del candidato David López para alcalde de Corregidora. Este hecho implicó que un grupo de militantes de ese comité local, encabezado por Rubén Alcántara secretario del mismo, manifestaran su rechazo y además amenazaran con renunciar al PAN si se seguía sosteniendo a David López como candidato. Según los panistas inconformes, tenían el apoyo de otros comités municipales del estado, entre ellos San Juan del Río, Colón, Cadereyta, Corregidora y Querétaro. (Noticias,03/04/97).

Los panistas de Corregidora llevaron a cabo actos de protesta y presión contra la decisión impuesta desde el Comité Estatal. Entre los actos más importantes figuran un plantón de alrededor de un centenar de panistas ante el Comité Estatal del partido el día 3 de abril de 1997 (Diario de Querétaro,04/04/97). Así mismo como acto de protesta anunciaron que en el Jardín principal quemarían sus credenciales de militantes (Nuevo Amanecer,01/04/97). Finalmente la decisión fue la de mantener al candidato ya elegido.

La terquedad por parte del Comité Estatal de seguir apoyando a un candidato que no se quería en las bases de Corregidora motivó que catorce panistas renunciaran al partido y se afiliaran al PRD. Tal evento parecía no afectarles mucho a los miembros del Comité Directivo Estatal como se aprecia en las declaraciones que hizo el Ingeniero Ramón Lorence<sup>149</sup> Presidente del PAN estatal: “Los hombres cambian, se van o mueren como lo hizo Manuel J. Clouthier, pero las instituciones permanecen y nos queda la ideología de cada una de las personas que conformaron el PAN a través de su historia”. (Noticias,07/04/97).

El Comité Directivo Estatal terminó sustituyendo al comité local<sup>150</sup> de Corregidora con una delegación enviada desde el Comité Estatal aduciendo Ramón Lorence que lo que sucedió en Corregidora se debía a que “se estaba en un momento de tener una militancia que no trabajaba ya equilibradamente con el comité y cuando eso se da, algunos no reconocían la autoridad y otros se excedían en el apoyo y eso se tenía que subsanar”.(Diario de Querétaro,26/02/97).

Pero los problemas para Acción Nacional no se circunscribían al ámbito interno solamente. En torno a Francisco Garrido Patrón, candidato a la alcaldía de Querétaro, se dieron problemas de impugnación por parte del PRI aduciendo falta de residencia legal para contender a la alcaldía de este aspirante. Finalmente las impugnaciones no procedieron y Francisco Garrido dio inicio a su campaña<sup>151</sup>, teniendo tal éxito que gana la presidencia municipal de Querétaro.

---

<sup>149</sup> Para el panista Agustín Hernández el responsable de los problemas internos de Acción Nacional era Ramón Lorence; en sus palabras: “Ramón Lorence Hernández por su parte debe renunciar a la dirigencia del partido en el estado, pues es el responsable de la desorganización y división del PAN”.(Diario de Querétaro.11/04/97).

<sup>150</sup> Al frente del comité local de Villa Corregidora estaba Alfonso Hernández Reséndiz quien en 1996 había desconocido como militantes al regidor del PAN Humberto Silva Olvera, porque habló positivamente de la obra pública de la administración priísta. (Diario de Querétaro.29/02/97). Posteriormente desconoció también como militantes de Acción Nacional a Esteban Zúñiga López y a Marco Antonio Arreola Rivera lo que motivó que el cabildo de Corregidora se quedara sin regidores panistas. (Diario de Querétaro.19/02/97).

<sup>151</sup> Francisco Garrido declaraba en torno al tipo de campaña que iba a realizar: “Para que la ciudadanía vote por Acción Nacional y contra el PRI, de ninguna manera será la obra de un solo hombre ni de un presidente municipal, pero sí unidos todos sin distinciones o ideología que nos lleguen a afectar”.(Noticias.12/03/97).



En lo tocante a la elección para candidato gobernador, se abrió el debate entre los panistas para encontrar el perfil de la persona que encarnaría dicho puesto. En ese tenor, el puesto se le propuso a Rodolfo Loyola Vera, Alfonso Soto y Alfonso González quienes no aceptaron ser candidatos panistas. Y quienes si aceptaron fueron Manuel Urquiza, Francisco Cevallos Urueta e Ignacio Loyola Vera, desistiendo el primero y llegando a competir los segundos. (Noticias. 12/01/98). Llegando Ignacio Loyola Vera a ganar la Convención y posteriormente la gubernatura.

Ignacio Loyola Vera<sup>152</sup> tenía muy poco tiempo de haber ingresado al PAN cuando registra su precandidatura a la gubernatura<sup>153</sup> del estado el 4 de diciembre de 1996, siendo su contrincante el C. P. Francisco Cevallos Urueta<sup>154</sup>. La convención estatal panista se celebró el día 26 de enero de 1997 en el auditorio Marcelino Champagnat del Colegio San Javier en la ciudad de Querétaro donde asistieron 130 convencionistas. Fue presidida por Felipe Calderón Hinojosa. Después de efectuada la elección del candidato a la gubernatura se sumó a la convención Diego Fernández de Cevallos (Noticias,27/01/97).

El resultado de la votación en dicha convención quedó de la siguiente manera: Ignacio Loyola 72 votos, 55.38% del total; y para Francisco Fernández Urueta 56 sufragios, el 43% (Noticias,27/01/97). Muchos se mostraron escépticos con la elección de Ignacio Loyola como candidato a gobernador; era un desconocido en los medios políticos y un ignorante en las cuestiones de la administración pública. Ésta era una cuestión que hasta el mismo candidato estaba consciente de ella; en sus palabras:

---

<sup>152</sup> Ignacio Loyola Vera es queretano, nació el 10 de septiembre de 1954. Es ingeniero Agrónomo egresado del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, empresario, presidente de la COPARMEX (1996), Consejero de la CANACO (194-1996), Vicepresidente de la Sociedad de Ingenieros Agrónomos parasitólogos (1993-1995) y maestro auxiliar en el ITESM (1980-1982).

<sup>153</sup> La presencia del Ing. Loyola Vera en el partido podría ser definida teóricamente como de "Arribista". Los arribistas son motivados a participar por los incentivos selectivos. (Panebianco,1990:69-78).

“Francisco sabe donde están los controles en el gobierno, pero yo les aseguro que de llegar Ignacio Loyola a gobernador, esos controles no se perderán; mire, es mejor sensibilidad que saber, pues a veces mucho saber nos envanece y claro que no es cosa de cerrar los ojos pero si llegamos no será ningún retroceso para el barco, por decirlo así, uno o dos meses en lo que terminamos de conocer y luego con más entusiasmo a recuperar ese tiempo”(Noticias,19/01/97)

Como invitados especiales a la convención estatal estuvieron diversas personalidades del estado, resaltan por su significado político Alonso Santa María Romo presidente de la COPARMEX y Rafael Padilla González presidente de la Asociación de Industriales de Querétaro quienes calificaron como democrática la convención llevada a cabo por los panistas queretanos.

El inicio de la campaña de Ignacio Loyola fue muy significativa para la militancia panista. El candidato Loyola Vera comienza su campaña en el auditorio Josefa Ortiz de Domínguez de la capital queretana ante 300 panistas aproximadamente. Fue muy significativa porque el Ingeniero utilizó el autobús de campaña de Manuel Clouthier bautizado como el “aguafiestas”. En San Juan del Río y también al más puro estilo del “maquío”<sup>155</sup> comenzó su campaña encabezando una gran caravana de automóviles por las calles de la ciudad (Nuevo Amanecer,7-13/04/97). También de los actos importantes que sostuvo Ignacio Loyola Vera en el estado, estuvieron las visitas de los gobernadores de Jalisco y Guanajuato: Alberto Cárdenas Jiménez y Vicente Fox respectivamente (Nuevo Amanecer,30/06/97).

A pesar de que parecía ser que el candidato panista a la gubernatura no representaba un serio peligro, el apoyo irrestricto que se mostraba en el Estado al candidato del PRI era muy manifiesto, situación que llevó a Loyola Vera a declarar optimistamente: “A pesar de la cerrazón de los medios de comunicación, a pesar de que el partido en el gobierno ya haya rebasado los gastos de campaña y a

---

<sup>154</sup> Primo hermano de Diego Fernández de Cevallos, recientemente había renunciado al PRI en donde incluso había sido funcionario del gobierno de Enrique Burgos García (1991-1997).

<sup>155</sup> En su discurso Loyola Vera dijo: “esta campaña la hemos dedicado a Manuel Clouthier y Manuel Gómez Morín, quisiera dejar presente el espíritu de Manuel Clouthier para que se sienta que sigue con nosotros”.(Nuevo Amanecer. Del 7 al 13/04/97).

pesar de que misteriosamente desaparezca la propaganda de los candidatos del PAN, este seis de julio vamos a ganar”(Nuevo Amanecer,19/05/97). De manera profética y para sorpresa de todos la manifestación pública del ingeniero Loyola Vera se vio cumplida.

En este tenor es interesante ver la nota publicada, una semana antes de las elecciones del 6 de julio, en un periódico local postulando acerca del resultado de dichas elecciones:

“El politólogo queretano Gustavo Abel Hernández considera que Fernando Ortiz Arana, candidato del PRI a la gubernatura del estado, obtendrá el triunfo en los comicios del 6 de julio, pero su partido va a negociar con el PAN las gubernaturas de Querétaro y Nuevo León a cambio de 25 o 30 diputaciones para conservar la mayoría priista en el Congreso de la Unión. En política no hay exactitudes, pero las más altas autoridades le cobrarán al ex líder del Senado de la República la factura por los faxes que se enviaron desde su oficina a raíz de la muerte de Luis Donaldo Colosio, en marzo de 1994, para postularse para la candidatura presidencial”(Nuevo Amanecer,30/06/97).

La victoria de Ignacio Loyola fue sorpresiva, sobre todo por las situaciones en que se presentaba la contienda electoral. En su momento la gubernatura no despertaba demasiadas expectativas de triunfo para el PAN, sino que sus fuerzas las enfocaron a mantener la alcaldía de San Juan del Río y obtener la del municipio de la capital del estado, conservando la campaña a la gubernatura en un segundo plano. Simón Guerrero, coordinador de la campaña de Ignacio Loyola, afirma:

“Cuando empezamos la campaña no veía posibilidades de ganar, al mes veía pocas posibilidades de ganar, a los 45 días creía que podíamos ganar, en las últimas tres semanas tenía la certeza de que íbamos a ganar, esto en función de que veíamos como Fernando iba perdiendo fuerza y nosotros la íbamos ganando”<sup>156</sup>.

Ignacio Loyola forma parte del entramado familiar poderoso de Querétaro, si bien Fernando Ortiz Arana, su contrincante del PRI, tenía la fortaleza política de

---

<sup>156</sup> Entrevista.16/10/2000.

su nombre, de su carrera política y su solidez como figura política nacional, no tenía el arraigo en la entidad que sí tenía Ignacio Loyola: era miembro de una familia prominente, familia muy articulada a la red familiar que distingue a Querétaro, uno de sus hermanos era secretario particular del gobernador Enrique Burgos García (1991-1997); otro, director del Tecnológico de Monterrey, uno más era presidente del patronato de las fiestas de Querétaro, este último por su función tenía una conexión directa con el electorado. Además, Ignacio Loyola mantenía vínculos muy fuertes con el obispado queretano, era escritor del periódico *El Observador*, del cual el obispo de Querétaro formaba parte de su directorio. De esta manera la red de relaciones personales del candidato panista fue importante para el desarrollo de su campaña y se obvia que influyó para su posterior victoria.

También es importante anotar que antes de las elecciones de este año se presenta el conflicto magisterial en el estado, los maestros exigían el cumplimiento de varias promesas que les había hecho el gobernador en turno Enrique Burgos García las cuales no habían sido cumplidas.

La Secretaría de Gobierno encargada de negociar con los maestros, vio reducida drásticamente su capacidad de negociación y sus márgenes de maniobra al limitársele el acceso a recursos financieros. De repente, el mecanismo para decidir respecto a gastos discrecionales (que hubieran servido para apaciguar a los maestros), ya no dependía de la Secretaría de Gobierno, sino que se trasladó a la de Planeación y Finanzas, la cual se encargó de cortar los suministros de dinero destinado a líderes y organizaciones que buscaban prebendas de fin de sexenio estatal.

El conflicto magisterial creció innecesariamente, después de cinco años de mantener un discurso conciliador y una acción negociadora continua por parte del gobernador Enrique Burgos<sup>157</sup>, la política de gobierno cambió dramáticamente, las

---

<sup>157</sup> Existen algunos panistas que opinan que fue gracias a la actitud tolerante y conciliadora del gobernador Enrique Burgos García, que las organizaciones de oposición en Querétaro lograron cierta estabilidad y crecimiento. Celina Prado Secretaria de Organización del PAN estatal afirma:

características conciliadoras desaparecieron y emergió una polarización en el conflicto nunca antes vista. Las protestas aumentaron en contra del gobernador y por supuesto del partido del cual procedía: el PRI. La sociedad fue testigo de este conflicto que se realizaba en las calles de Querétaro, lo que tal vez también fue un catalizador para el voto de castigo hacia el PRI.

Los efectos de los nuevos tiempos políticos del estado lo podemos apreciar en el resultado de los votos para el Partido Cardenista en algunos municipios (Ver Cuadro: III.10).

---

"Aquí en Querétaro la verdad, yo creo que el gobernador Burgos fue un poco más tolerante, sí, y a raíz de allí ahora somos gobierno". Entrevista.15/09/2000.

Cuadro III.10: Votos obtenidos por el PFCRN-PC

Municipio	Elección 1991	Elección 1994	Elección 1997	Diferencia entre 1997 y 1994
Amealco	1092	282	2095	1813
A. Seco	0	0	295	295
Cadereyta	415	94	1362	1268
Colón	359	102	96	-6
Corregidora	126	57	122	65
E. Montes	698	738	83	-655
Huimilpan	90	41	106	65
Jalpan de S.	69	0	303	303
Landa de M.	43	74	119	45
El Marqués	1555	900	1789	889
P. Escobedo	449	414	175	-239
Peñamiller	0	0	67	67
Pinal de A.	360	133	1241	1108
Querétaro	2232	1165	4151	2986
San Joaquín	16	0	163	163
S. Juan del R.	200	264	503	239
Tequisquiapan	357	47	174	127
Tolimán	17	39	61	22
Total	8,078	4,350	12,905	8,555

Fuente: Elaboración propia en base a datos electorales.

Como se puede observar en el cuadro, en Amealco la sangría provocada por el Partido Cardenista (PC) afecta directamente la votación tricolor, y lo hace perder ese municipio. La diferencia entre PRI y PAN fue de sesenta y tres votos, mientras que el PC aumenta a 2,095, cuando en 1994 siendo todavía el Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional obtuvo 282 votos.

En Ezequiel Montes la polarización permanece y el voto inconforme se inclina hacia el PAN, municipio que en las elecciones de 1994 no registró candidato y en 1997 lo gana. Este antecedente deja ver el grado alcanzado por el voto de castigo en contra del PRI.

En Corregidora el PAN no resuelve sus conflictos internos: el presidente del comité municipal es expulsado, a su salida pasa a la militancia perredista, se postula a la alcaldía y logra 4,749 votos (en 1994 el PRD sólo obtuvo 714 votos); mientras que la diferencia entre el PRI y Acción Nacional apenas llega a 396 votos. Si el PAN hubiese resuelto sus problemas con tiempo, habría ganado la presidencia municipal de Corregidora.

En Pedro Escobedo el papel del Sol Azteca es parecido: atraen parte del voto de castigo que podría haberse inclinado por el PAN. La diferencia final entre PRI y PAN fue de 148 votos, mientras que el PRD alcanza una votación de 1,416 cuando en 1994 solamente alcanzó 257votos.

En Tequisquiapan las pugnas internas del PRI auguraban un buen panorama para la oposición especialmente para Acción Nacional. La escisión principal fue a dar con los perredistas quienes obtuvieron una votación de 3,928 votos cuando en 1994 habían logrado 418 sufragios. El PAN logra 5,924 y el PRI gana con 7,498 (diferencia de 1,574 votos); si la mitad de los que obtuvo el PRD hubieran votado por el PAN, éste habría gobernado Tequisquiapan.

Los municipios que decidieron la contienda fueron Querétaro y San Juan del Río. La resolvieron en el sentido de que lograron captar la mayoría de los votos que perdió el PRI en el estado; es decir, el PRI perdió 115, 782 sufragios en la elección de 1997, de los cuales el PAN logra capitalizar 63,772; Querétaro y San Juan del Río obtuvieron una gran cantidad de esos votos. En el primero el PAN obtuvo 121,070 contra 64,312 del PRI, diferencia de 56,758. En San Juan del Río se obtuvieron 29,646 votos a favor del PAN contra 24,764 del PRI. Los votos perdidos por el PRI quedaron repartidos en los partidos de oposición y en la abstención. Se puede observar que los municipios urbanos fueron el bastión electoral del PAN en esta elecciones, lo que confirma su tendencia histórica de competencia en las zonas urbanas del estado.

Sin duda alguna 1997 representó para el PAN queretano el pináculo de su vida política; conquistó el máximo espacio de poder político en el estado: la gubernatura; pasaron a su poder cuatro alcaldías de las dieciocho en disputa (ver cuadro III.11), entre ellas las dos más importantes en el estado: Querétaro y San Juan del Río; ocho de quince diputaciones locales y tres de cuatro federales.

Estos logros del partido en gran medida fueron favorecidos por factores estructurales y coyunturales en el estado. De los estructurales, es visible la transformación paulatina de la sociedad queretana como consecuencia de la creciente industrialización y su también ,progresiva urbanización. De los coyunturales están el deterioro de las condiciones económicas en el estado que motivó la participación en política de micro y medianos empresarios y, sobre todo, la crisis interna que padeció el partido en el poder en ese momento y que debilitó los lazos de control político en el estado.



Cuadro III.11: Resultados municipales PAN-PRI en 1997.

Municipio	PAN	%	PRI	%
Amealco	5,724	38.7%	5,726	38.7%
Arroyo Seco	88	2%	2,833	63.6%
Cadereyta	4,890	31.5%	7,240	46.7%
Colon	4,464	33.1%	7,244	53.8%
Corregidora	7,952	35.6%	8,348	37.4%
E. Montes	5,545	58.2%	3,641	38.2%
Huimilpan	2,749	36.5%	3,785	50.3%
Jalpan de Serra	1,035	17.4%	3,746	62.9%
Landa de M.	1,332	25%	3,535	66.3%
El Marqués	6,055	28.6%	9,442	44.6%
Pedro Escobedo	7,646	43.3%	7,794	44.1%
Peña Miller	156	2.8%	3,888	69.2%
Pinal de Amoles	671	9%	4,713	63.3%
Querétaro	121,070	55.5%	6,4312	29.5%
San Joaquín	212	9.3%	1,822	79.8%
San Juan del Río	29,603	49.2%	2,4548	40.8%
Tequisquiapan	5,924	32.8%	7,498	41.5%
Tolimán	1,803	28.9%	3,523	56.6%
Total.	206,919	45.4%	173,638	38.1%

Fuente. Memoria del proceso electoral de 1997  
Instituto Electoral de Querétaro.

En lo tocante a la organización, también hay que darle el mérito correspondiente porque supo capitalizar una serie de circunstancias externas presentes en el entorno y que influyeron en el resultado electoral. En lo interno la transformación del PAN giro en torno a las características de la coalición dominante que ascendió a la dirección del partido a partir de 1988-90. Una coalición que sustituyó a la antigua dirección conformada por panistas doctrinarios que pertenecían a las "familias custodias" que sostuvieron al partido desde 1940. Esta nueva coalición supo transformar a la organización, llevándola de un "partido cerrado" a un partido de "puertas abiertas".

El cambio más importante en cuanto a los objetivos de la organización consistió en ya no permanecer pasivos ante el entorno político. Se propusieron la consecución del poder como una realidad y no solamente como una posibilidad. Aprovecharon la apertura política, los votos de protesta y la “cultura de la participación” que se había instaurado en el país con gran fuerza beneficiando al PAN en muchos estados de la República (Loeza,1999).

Acción Nacional logra sus triunfos electorales a través de la conformación de una clientela electoral amplia que le permite captar los votos necesarios para ganar, un crecimiento sostenido en las elecciones por la gubernatura (ver cuadro III.12) que se acelera a partir de 1990 y tiene su punto culminante en 1997. Aunque es necesario anotar que sus afanes electorales estaban puestos en los municipios y no, por el momento, en la gubernatura.

Cuadro III.12: Elecciones para gobernador en Querétaro: 1985-1997.

Año elección	PAN	%	PRI	%
1985	25,794	12.6%	170,415	83.5%
1991	57,759	18.8%	227,258	73.8%
1997	210,693	45.3%	186,451	40.1%

Fuente: Elaboración propia con base en datos electorales.

En este cuadro podemos apreciar como Acción Nacional mantiene un crecimiento sostenido en este tipo de elecciones. De 1985 a 1991 registra un avance porcentual de alrededor de seis puntos porcentuales, y de 1991 a 1997 registra un “salto” enorme de 26.5 puntos porcentuales. Lo que nos habla de que el partido fue el receptor de un gran número de votos de “castigo” o de protesta en contra del partido en el gobierno.

Con el acceso al poder, las relaciones internas cambian en la organización, lo interesante es saber cual fue el rumbo de esos cambios.

### **III.11. A tres años de gobierno estatal. El PAN en las elecciones del 2000: un partido medianamente institucionalizado.**

A raíz del acceso del PAN a los niveles más altos de gobierno en el estado se abrían buenas perspectivas para que el partido fortaleciera y concluyera sus procesos de institucionalización. Sin embargo las expectativas que en un principio se formaron en torno a la organización no fueron cumplidas.

Se afirma que el nivel de institucionalización que logra alcanzar el PAN en las elecciones del 2000 sigue en los mismos parámetros que en 1997, entiéndase la etapa antes de ganar la gubernatura queretana: el número de militantes afiliados es reducido<sup>158</sup>, la burocracia del partido es insuficiente<sup>159</sup> y, aunque tienen fuentes estables de financiamiento, éstas resultan limitadas para cubrir las actividades del partido.

Acción Nacional presenta candidatos a las presidencias municipales en los dieciocho municipios del estado al igual que en 1997 (Ver cuadro: III 13)

---

<sup>158</sup> En información proporcionada por Julio Senties Laborde, en ese entonces Secretario de Organización del CDE del PAN, afirmaba que en el estado el partido contaba solamente con 960 militantes activos. (Noticias, 07/12/97).

<sup>159</sup> "Sí, son insuficientes los cuadros políticos del PAN en Querétaro para asumir todas las responsabilidades locales, estatales y municipales", afirmaba Ramón Lorence Hernández, Presidente del Comité Directivo Estatal del PAN. (Diario de Querétaro 24/09/97).

Cuadro: III 13: Candidatos municipales del PAN en 2000.

Municipio	Candidato
Amealco	Vinicio Garduño Pinott
Arroyo Seco	Emiliano Sánchez González
Cadereyta	Miguel Martínez Peñaloza
Colón	Dolores Pérez Gutiérrez
Corregidora	Luis Antonio Zapata Guerrero
El Marqués	Eduardo Alejandro Ugalde
Ezequiel Montes	Arturo Dorantes Fontanell
Huimilpan	Eliseo Hernández Rangel
Landa de Matamoros	Miguel Torres Hernández
Jalpan de Serra	Norberto Jiménez Otero
Pedro Escobedo	Salvador Piña Perrusquía
Peña Miller	Homero Aguillón Martínez
Pinal de Amoles	Honorio García Rendón
Querétaro	Rolando García Ortiz
San Joaquín	Marisela Nieto Ledesma
San Juan del Río	Atilano Inzunza Inzunza
Tequisquiapan	Ildefonso Ugalde Olvera
Tolimán	Vicente Martínez de León

Fuente: La Sombra de Arteaga. No. 24 Tomo I y II. Tomo CXXXIII  
Del 16 de junio de 2000.

El PAN queretano se engarza en la campaña a la presidencia de Vicente Fox Quesada logrando aumentar en una alcaldía más su cosecha electoral respecto a la elección de 1997. Las alcaldías que gobierna a partir de este año el PAN son: Querétaro, Cadereyta, Corregidora, San Juan del Río y Pedro Escobedo. Teniendo una cerrada competencia en algunas otras como Tequisquiapan (Ver cuadro III.14), donde pierde dicho municipio por alrededor de un punto y medio porcentual. El porcentaje total de votación que alcanza este año es de 49.6%. Un crecimiento de 56,877 votos respecto a la elección de alcaldes de 1997.

Cuadro III.14: Resultados municipales PAN-PRI en 2000.

Municipio	PAN	%	PRI	%
Amealco de B.	5,811	34.5%	6,903	41%
Arroyo Seco	479	10.2%	2,456	52.1%
Cadereyta	7,279	41.1%	4,552	25.7%
Colón	6,009	38.1%	9,129	57.8%
Corregidora	15,622	54.5%	7,370	25.7%
El Marqués	6,369	26.2%	9,745	40.1%
E. Montes	2,809	26.5%	3,824	36.1%
Huimilpan	3,268	36.8%	4,648	52.3%
Jalpan de S.	2,489	34.1%	4,317	59.2%
Landa de M.	2,273	36%	3,810	60.3%
Pedro E.	9,808	48.6%	9,375	46.5%
Peña Miller	364	5.9%	3,296	53.8%
Pinal de A.	2,255	27.5%	3,643	44.4%
Querétaro	152,524	59.4%	81,150	31.6%
San Juan del R.	36,613	54%	25,101	37%
San Joaquín	595	23.5%	1,853	73.2%
Tequisquiapan	7,162	34.5%	7,443	35.9%
Tolimán	1,902	24.9%	3,650	47.9%
Total	263,631	49.6%	192,265	36.2%

Fuente: Memoria Electoral 2000. Instituto Electoral de Qro.

Para las diputaciones locales, el PAN alcanza a presentar candidatos en todos los distritos locales y en los cuatro federales. Logra obtener nueve diputados de mayoría relativa y tres más de representación proporcional lo que le daba la cifra de doce representantes en el Congreso Local uno más que en 1997. Contra ocho diputados del PRI, dos del PRD, uno del Partido Verde, uno del PARM y uno de la Alianza por Querétaro.

En lo que respecta a las elecciones presidenciales, el PAN contribuye con un 42.5% para Vicente Fox Quezada contra un 36.1% de Francisco Labastida Ochoa.

A pesar de tener tres años gobernando la entidad, Acción Nacional no logra aprovechar al máximo su condición de partido en el gobierno para emprender eficazmente el camino hacia una institucionalización fuerte. Las condiciones en el ambiente que rodean a la organización después del triunfo electoral son favorables para tal efecto: no tienen problemas con la normatividad electoral, tienen un aumento en los recursos financieros, son partido en el gobierno y mayoría en el Congreso Local.

Un elemento que es digno de mencionar es que el control de los incentivos organizativos no se trasladó al gobierno del estado, de hecho, el partido reclamaba una mayor participación de sus militantes en el gabinete de Ignacio Loyola Vera por considerar que los colaboradores del gobernador no eran militantes de Acción Nacional<sup>160</sup>. Por otro lado, hay que recordar que el ingeniero Loyola tenía muy poca militancia partidista cuando es nominado candidato a gobernador, por lo tanto surge la posibilidad que las lealtades del reciente gobernador no estuvieran con la organización que le brindó el registro.

En este momento se suscita una especie de “jaloneo” entre la organización y gobierno del estado en donde el partido no se ve beneficiado por la llegada al poder de Loyola Vera y el reclamo continuo de los panistas por ser incluidos en los beneficios de ser gobierno. En este sentido pareciera que en realidad el PAN no llegó a gobernar a los queretanos y que la figura de Ignacio Loyola Vera no se convirtió en el centro de gravedad del poder partidista.

Esta situación demuestra que el partido permaneció ajeno a otra institución como fuente legitimadora de sus liderazgos. La no inclusión de panistas al gobierno estatal es motivado en gran medida por la ausencia de cuadros profesionales. Debido a esta situación el partido se “cierra” respecto a la figura de

---

<sup>160</sup> Reclamaban la presencia de panistas en el gabinete estatal. Aunque finalmente y contra su voluntad, declaraban que no tenían los cuadros suficientes para cubrir las vacante en Gobierno del Estado. Los panistas que protestaban son: Ramón Lorence, Julio Sentfiez, Felipe Urbiola Ledesma.

Ignacio Loyola Vera no permitiendo la injerencia directa del ingeniero en la cuestión organizativa de Acción Nacional. Los incentivos selectivos continuaban siendo prerrogativa exclusiva de la organización.

En ese sentido es comprensible que el PAN experimente una serie de conflictos internos en aras de alcanzar el control de la organización por los incentivos selectivos que ahora podía ofrecer. El pleito interno entre los precandidatos a la alcaldía de Querétaro Rolando García y Felipe Urbiola Ledesma es muestra de los conflictos a los que se enfrenta el partido. El primero acusaba al segundo de que estaba siendo apoyado por las estructuras oficiales del partido, las cuales intervenían a favor de Felipe Urbiola (Noticias,05/01/2000). Rolando García Ortiz fue electo candidato del PAN a la presidencia municipal de Querétaro. Derrotó a Felipe Urbiola con 224 votos contra 165 de los 420 delegados que participaron en la séptima Convención Municipal del PAN.

Dado el crecimiento de militantes activos en el PAN motivados por incentivos selectivos, es decir, incentivados por la posibilidad de acceder a posiciones de poder dentro del partido, y por ende a las candidaturas, los conflictos internos se daban al por mayor, lo que demostraba que el partido era atractivo para los nuevos militantes. Tomás Maciel Landaverde, connotado panista sostenía:

"Antes los pleitos eran porque nadie quería ser, pero teníamos que presentar a alguien; decíamos: ve tú, bueno yo me sacrifico, respondían. Había veces que definitivamente no aceptaba nadie. Cuando yo acepté fue por el ideal, no por recibir centavos. Ahora los pleitos son porque todos quieren ser; permíteme la expresión pero hay muchos perros y pocos huesos" (Tribuna de Querétaro,05/06/2000).

El partido crece electoralmente pero no alcanza a culminar el proceso de madurez organizativa. Existen indicadores que nos hablan de procesos encaminados a lograr la institucionalización como serían una burocracia pagada en el partido, fuentes estables de financiamiento (aunque estos dos indicadores

son insuficientes), renovación de las elites panistas y una estrategia de expansión paulatina.

En contra de la institucionalización podríamos argumentar que todavía para el 2000 Acción Nacional se encuentra en el partido una serie de conflictos entre la norma y el actuar de la coalición dominante.

Considerando los argumentos anteriores, se puede afirmar que Acción Nacional a pesar de ser gobierno y a pesar de contar con un ambiente favorable, no logra transformarse en un partido en su fase de "madurez" (Panebianco,1990:53-59) concluida hasta el año 2000. Los panistas se encontraban tal vez preocupados más por el control de las posiciones dentro del partido que por su fortalecimiento organizativo.

### **III.12. La nueva coalición dominante y los grupos internos: 1990-2000.**

Sin duda alguna la década de los noventa le significó al PAN queretano una década de grandes logros y también de grandes sorpresas. A pesar de tener un largo camino recorrido en la oposición en Querétaro (hay que recordar que el comité local del PAN se funda al poco tiempo de fundado el PAN nacional), el PAN tarda mucho tiempo en "despertar" de su letargo electoral.

Acción Nacional empieza con buenos augurios electorales la década de 1990. En 1991 ganan la presidencia municipal de San Juan del Río y tienen un gran porcentaje de votación en el municipio de Querétaro, los dos ayuntamientos más grandes del estado. Para 1994 vuelven a ganar San Juan del Río e incrementan los porcentajes de votación total en el estado.

Cuando nadie se lo esperaba, en 1997 ganan la gubernatura del estado, cuatro de los municipios más importantes, ocho de quince diputaciones locales y tres de cuatro diputaciones federales. Este extraordinario crecimiento electoral de Acción Nacional es motivado porque el partido (aunado a otras circunstancias) es



el principal receptor del voto de castigo en contra del PRI. Lo importante de esta cuestión es porqué el PAN capitalizó el descontento social traducido en votos.

Con la llegada de Arturo Nava Bolaños a la dirección del partido, la dinámica que adquiere la organización empieza a ser distinta. Junto con Nava Bolaños llegan a la dirección del partido Rolando García, Ramón Lorence, Francisco Garrido Patrón, los hermanos Urbiola Ledesma y algunos años después Ignacio Loyola Vera. A todos ellos se les puede considerar como personajes importantes que marcarían un rumbo distinto para Acción Nacional hasta ganar la gubernatura, aunque al final del proceso no logran establecer un proceso de institucionalización acabado, pero habría que reconocerles que sientan las bases para que el partido logre culminarlo al mediano plazo.

El arribo de estos nuevos actores al PAN motivó una serie de consecuencias que impactaron favorablemente en la organización. Entre éstas es válido enumerar como las más importantes: la aceptación de los subsidios federales para el partido, la adquisición de un local propio para la organización (en 1990), el paulatino aumento de los cuadros necesarios para cubrir la totalidad de los puestos en las elecciones, la instrumentación de mecanismos de afiliación partidista (este mecanismo empieza en 1996, un año antes de que ganaran la gubernatura), y probablemente la más importante, la construcción de una clientela electoral suficiente para aspirar a los triunfos electorales en el estado.

Las repercusiones internas más evidentes que trajo consigo el cambio de coalición dominante, fueron la aparición de grupos internos en la búsqueda de dominar las posiciones importantes en el partido y el crecimiento paulatino de la organización. Estos nuevos agentes internos comprendían que la realidad política del estado exigía nuevas actitudes partidarias, por lo cual se abocaron a cambiarle la fisonomía interna y externa al partido y se propusieron impulsar los sistemas de incentivos en la organización para asegurar la participación de más militantes y

simpatizantes en el partido lo que muy pronto redituaría positivamente a su favor<sup>161</sup>.

Si la característica más importante de la primera coalición del partido fue el anteponer a la organización por encima de los intereses de los grupos internos, este contexto cambia con el relevo generacional en la organización, lo que lleva a que “el partido pasa del sistema de solidaridad orientado a la realización de sus fines oficiales (modelo racional) a otra sucesiva en la que se transforma en un sistema de intereses, desarrolla tendencias oligárquicas y se desplaza en la dirección del modelo del sistema natural”(Panebianco,1990:56).

Los grupos que se conformaron en este periodo estuvieron marcados por la aparición continua de “arribistas” motivados por la búsqueda de posiciones de poder dentro del partido lo que motivó continuas fricciones con los “creyentes” de la vieja coalición, llegando a tal grado estas diferencias que en 1992 el partido sufre una escisión interna participando importantes miembros de la antigua coalición dominante y miembros “recién llegados” al partido; lo que hace notar que la supremacía de la organización para los nuevos militantes ya no es lo principal lo que ahora cuenta son los incentivos que la organización pueda ofrecer<sup>162</sup>.

Después de la escisión al interior del partido podemos encontrar una serie de grupos internos que se conforman en base a las características de “tendencias” y no de “fracciones”. Eran grupos poco organizados y que a pesar de sus diferencias no ponían en riesgo la permanencia del partido en el estado.

---

<sup>161</sup> El ingeniero Fernando Zamora Gama, secretario general del PAN en el periodo de Arturo Nava Bolaños, comenta: “Estos grupos influyen al interior del partido, al convertirlo de un partido de cuadros y de lunares en el esquema político del estado, a un partido de militancia extensa. A un partido de militancia en mucho mayor cantidad”. (Entrevista 19/06/2002).

<sup>162</sup> “las organizaciones nacen efectivamente para la realización de ciertos fines compartidos por los participantes y en torno a los cuales se forja la fisonomía de la organización... Con el paso del tiempo, sin embargo, las organizaciones desarrollan en su interior tendencias, por un lado a la autoconservación y por otro a la diversificación de los fines de los distintos actores organizativos”.(Panebianco,1990:38).

Con la terminación del periodo del doctor Francisco Ugalde en la presidencia estatal del partido en 1989 se realizaría el relevo en ese mismo año. El candidato más fuerte era Miguel Parrodi propuesto por el grupo de los “doctrinarios” para que tomase las riendas del PAN en el estado. El grupo de los “doctrinarios” y el “DHIAC” eligen a Miguel Parrodi como presidente estatal del partido provocando con esto la inconformidad del grupo de José Moreno Escobedo<sup>163</sup>, quien decide presentar su protesta ante el Comité Ejecutivo Nacional demandando la anulación del proceso por anomalías estatutarias<sup>164</sup>. Su queja es escuchada y se ordena reponer el proceso para elegir a un nuevo presidente estatal del partido.

Con la orden de reponer el proceso, surgía la necesidad de consensar a la persona que pasaría a ocupar el nuevo cargo. En ese momento surge la figura del Ingeniero Arturo Nava Bolaños, como propuesta de los “morenistas”, para presidir a la organización. La ventaja del Ingeniero Nava Bolaños, estribaba en que era la suya una candidatura consensada entre tres de los cuatro grupos que hasta entonces era posible encontrar en el PAN: “los doctrinarios”, los “DHIAC” y los “morenistas”. Los “lambarristas” se oponían tajantemente a la designación del Ingeniero Nava Bolaños como presidente estatal del partido.

El ingeniero Nava Bolaños finalmente es electo presidente estatal del PAN, empezando una nueva etapa para el partido; junto con él, llega a la dirección del PAN estatal el también ingeniero Ramón Lorence<sup>165</sup>, quien por presiones internas

---

<sup>163</sup> En 1989 el profesor José Moreno Escobedo se escinde de los “doctrinarios” y forma su propio grupo junto con Ramón Soto y Jorge Urbina, que serán conocidos como “morenistas”.

<sup>164</sup> La violación estatutaria que se argumentó consistía en que para elegir a un nuevo presidente estatal del partido, primero se debería elegir al nuevo consejo estatal y a su vez éste elegir al nuevo presidente. Con Miguel Parrodi funcionó al revés: se eligió al nuevo presidente con el mismo Consejo Estatal y con el nuevo presidente se eligió al nuevo Consejo. Datos obtenidos en entrevista con el Ingeniero Fernando Zamora Gama.19/06/2002.

<sup>165</sup> También en 1989 llega al partido el ingeniero Ramón Lorence, invitado por su hijo y sin identificarse con ninguno de los grupos internos del PAN.

es obligado a renunciar<sup>166</sup> a la Secretaría General del partido durando solamente ocho meses en el cargo.

La aportación que el ingeniero Nava Bolaños realizó al partido es sumamente importante para la futura conformación de la organización en la entidad<sup>167</sup>. Con el ingeniero se empieza a trabajar fuertemente en los municipios serranos con estrategias tendientes a formar cuadros para el partido, además de la búsqueda de fuentes regulares de financiamiento y con la aceptación de los subsidios federales se logra adquirir, finalmente, un local propio para instalar la sede del partido.

Es importante mencionar que el PAN, durante la gestión de Nava Bolaños, obtiene la primera presidencia municipal en el estado siendo ésta la del municipio de San Juan del Río. Los panistas se dieron cuenta de que era factible la obtención de buenos resultados electorales y que los puestos directivos ya eran atractivos en términos de disposición de recursos, por lo tanto, la disputa por los espacios de poder entre los grupos internos se hizo más aguda, aunque predominó fehacientemente el dominio del grupo de Nava Bolaños<sup>168</sup>.

El cambio de dirigentes en el partido no fue un proceso terso y sin problemas ya que en la gestión del Ingeniero Arturo Nava Bolaños el PAN vive su más severa crisis interna en 1992, motivada en gran medida por el cambio en los incentivos de la organización y en el centro de gravedad del poder.

---

<sup>166</sup> La cuestión que obligó a renunciar a Ramón Lorence a la Secretaría General del Partido era su situación personal. Era divorciado y esa situación no era tolerada por los panistas doctrinarios que todavía eran mayoría en el PAN. Entrevista con el Ing. Fernando Zamora Gama. 19/06/2002.

<sup>167</sup> El ingeniero Fernando Zamora Gama comenta: "...la podemos ubicar (le gestión de Arturo Nava) primero como un trabajo muy metódico en cuanto a la actividad que tenía que desarrollar el partido y con planes estratégicos muy puntuales y que además fueran aterrizable, creo que ésta es la gran aportación de Nava en cuanto a que el partido pasó de ser un partido de cuadros, no le llamaría masas porque en Acción Nacional los seres humanos no somos masificables, sino un partido ciudadanizado de una manera más amplia, de mucha más participación". (Entrevista 19/06/2002).

<sup>168</sup> "La búsqueda o la defensa del poder es un componente importante de los conflictos que se producen continuamente en todas las organizaciones sea cual sea la categoría o el tipo al que pertenezcan y las funciones que cumplan (o que se supone que cumplen) en el sistema social". (Panebianco, 1990:16).

Después de un conflicto que duró muchos meses, deciden escindirse del partido el grupo de los "Lambarristas", encabezado por Rodolfo Muñoz Lambarri, acompañados por otros viejos panistas como Patricia Covian, Tomás Maciel (de los primeros diputados locales del PAN en Querétaro, junto con José Puga y Alfredo Oropeza), el doctor Francisco Ugalde, Ricardo Saavedra y Natalia Carrillo quien se distancia del partido pero no renuncia.

Esta escisión panista podría enmarcarse claramente como un conflicto entre la nueva coalición dominante y la anterior<sup>169</sup>, trance motivado en gran medida por la cuestión de las prerrogativas federales y el control partidista. Algún tiempo después regresan a participar al partido, Patricia Covian y Natalia Carrillo.

A raíz de que Ramón Lorence renuncia a la Secretaría General del partido, decide formar un grupo junto con el profesor José Moreno Escobedo para buscar la presidencia estatal del PAN en 1993. De esta manera se forma el grupo de Ramón Lorence y desaparece el de los "morenistas". Lorence encuentra plena aceptación en el grupo de los "DHIAC" y un rechazo evidente de los "doctrinarios", lo cual no impide el reacomodo interno de los "lorencistas" en la búsqueda de controlar la organización.

En 1993, en contraposición y rechazo a Ramón Lorence, surge el grupo de Gustavo Villanueva acompañado de Doña Alicia Esquivel de Jiménez y alguna otra persona. El grupo "San Juan" (San Juan del Río) también se opone a la figura del ingeniero Lorence, este grupo estaba encabezado por Salvador Olvera Pérez, Alejandro Rojas, Mario Ochoa, Atilano Inzunza y el doctor González.

---

<sup>169</sup> "Se coloca en el centro de atención la dimensión del poder en la organización, que explican el funcionamiento y las actividades organizativas fundamentalmente en términos de alianzas y conflictos por el poder entre los diversos actores que integran la organización... una de las tesis centrales es que la causa principal de los conflictos intrapartidarios, hay que buscarla en el sistema de desigualdades internas, las que se generan en el seno del partido". (Panebianco; 1990,15-30).

Gracias a su perseverancia, el Ingeniero Ramón Lorence accede a la dirección del partido, con el apoyo irrestricto del grupo de los "DHIAC" y con la aceptación "bajo protesta" de los "doctrinarios" encabezados ya por el Arquitecto Rafael Puga Tovar. De esta manera Ramón Lorence se convierte en dirigente del partido sin que su situación familiar fuera de nueva cuenta un impedimento. Es necesario anotar que el Ingeniero Lorence Hernández es el primer presidente del Comité Directivo estatal en percibir un sueldo por su función, antes de él, solamente se le pagaba a dos secretarías y a un mensajero.

La llegada del Ingeniero Lorence a la dirección partidista es indicativa de dos cosas importantes; la primera es que esto demuestra el grado de penetración de la nueva coalición dominante que logra imponer al líder sin importar la opinión de los "doctrinarios" que en 1989 evitaron la permanencia del ingeniero Lorence en el Comité Directivo Estatal; y la segunda es que paulatinamente los "doctrinarios" estaban siendo relegados al interior del partido perdiendo la fuerza que antes habían demostrado y se ven obligados a realizar alianzas con otros grupos internos del PAN.

La aportación de Ramón Lorence al desarrollo del partido también es significativa, siguiendo la lógica dejada por su antecesor en el cargo, el nuevo presidente emprende acciones importantes propensas a seguir el ritmo de aceptación de la organización.

De las aportaciones importantes de Ramón Lorence, se considera su capacidad para empezar a aglutinar en torno de Acción Nacional a los nuevos militantes que eran atraídos por el partido, además de lograr insertarlos en actividades políticas tendientes a lograr una participación social más amplia que fuera favorable a Acción Nacional. Estas acciones y la continuidad que le dio al trabajo realizado por Arturo Nava, permitieron que fuera reelegido en los dos

siguientes periodos, aunque hay que señalar que encontró resistencias de grupos que no querían su continuidad en la dirección estatal del PAN<sup>170</sup>.

Cuando se acercaba la elección del nuevo presidente estatal del PAN, surge la figura de Ramón Lorence con miras a la reelección. Pero encontró oposición dentro de la organización para lograr su cometido. Tanto Gustavo Villanueva, como el grupo San Juan y los “doctrinarios” se oponían a la reelección, pero era tal la fuerza del grupo de Ramón Lorence que éste logra reelegirse.

Al igual que Miguel Parrodi en el 89, se reelige con el mismo Consejo Estatal en clara violación a la norma estatutaria, provocando que gracias a las quejas que fueron llevadas al Comité Ejecutivo Nacional del PAN por los otros grupos, se ordenara la reposición del proceso<sup>171</sup>.

La orden es acatada y el nuevo Consejo Estatal ratifica a Ramón Lorence en el cargo demostrando con esto la enorme fuerza interna que ya había adquirido el grupo de Ramón Lorence<sup>172</sup> y el recambio en la coalición que prácticamente marginó a los doctrinarios del control del partido.

Las claras violaciones a la normatividad estatutaria del partido muestran otro rasgo visible de la no institucionalización parista: la no-concordancia de la

---

<sup>170</sup> “Existen pocas dudas, finalmente, de que el equilibrio organizativo depende del modo en que los líderes medien entre las distintas demandas particulares en lucha... la organización debe, por tanto, encontrar el equilibrio entre la exigencia de satisfacer intereses individuales a través de incentivos selectivos y la de alimentar las lealtades organizativas, que dependen de los incentivos colectivos”. (Ibid:32).

<sup>171</sup> Los distintos grupos pueden siempre proponer interpretaciones alternativas de las reglas respecto a las sostenidas por la elite: Es típico de muchos conflictos intra-partidarios el aparecer como “batallas de procedimiento” (de contraposición entre interpretaciones diferentes de la misma regla). Finalmente, la característica de cualquier regla es ser a un tiempo un instrumento de control, un recurso en manos de los líderes, pero también una garantía para los otros actores organizativos, que pueden recurrir a ella para defenderse de la discrecionalidad de los líderes”.(Ibid:89).

<sup>172</sup> “En ciertos casos, el crecimiento de la organización refuerza la estabilidad organizativa, es decir, se convierte en un instrumento de consolidación del grupo dirigente del partido y la organización manifestará en efecto tendencias a la expansión”.(Ibid:101).

norma con el actuar de los miembros de la organización y el amplio margen de maniobra de los líderes.

Para 1997 y con las elecciones para gobernador en puerta, Ramón Lorence seguía siendo el hombre fuerte dentro del PAN estatal. Para entonces son invitados a participar en forma paralela en la selección de candidatos Ignacio Loyola Vera, Francisco Cevallos Urueta y Manuel Urquiza<sup>173</sup>. Ellos fueron invitados por Ramón Lorence, Rafael Puga, Arturo Nava y Francisco Garrido Patrón.

La conformación de los grupos en torno a las candidaturas de estos dos personajes dio como resultado un par de candidaturas sumamente fuertes al interior del PAN. A Ignacio Loyola Vera lo apoyaron Francisco Garrido, los hermanos Urbiola Ledesma y Arturo Nava Bolaños; mientras que a Francisco Cevallos lo apoyaron Ramón Lorence junto con un grupo de la dirigencia, Manuel Ovalle y Jesús Hernández.

Después de las elecciones del 97 y con los resultados ya conocidos, la conformación interna del PAN adquiere una nueva configuración: los dos grupos existentes hasta entonces en el PAN (“lorencistas” y “doctrinarios”) se agrupan en torno al partido como punto de identidad y surge el grupo de Francisco Cevallos quienes son denominados los “cevallistas”.

La coalición dominante así conformada se mantiene hasta el año 2000, demostrando un equilibrio de fuerzas (aunque de mayor peso los agrupados en torno al partido) que se nota en la designación tanto de los consejeros nacionales como en la de los estatales. De los ocho consejeros nacionales cinco son del grupo del “PAN”, tres de los “cevallistas”. El Consejo Estatal hasta el 2000, está conformados de la siguiente manera: 30 de los denominados “panistas”, 18 de los

---

<sup>173</sup> En 1996 se autoinvita Gustavo Buenrostro al PAN, quien a la postre acabaría siendo coordinador de la campaña de Francisco Cevallos. Era fiero opositor a Ignacio Loyola Vera.



llamados "cevallistas", y 12 que no se pudo establecer a cual de los dos grupos apoyaban.

La conquista de la gubenatura del estado en 1997, además de cuatro municipios, 8 de 15 diputados locales y tres de cuatro diputaciones federales, abría amplias expectativas en torno a que finalmente el PAN lograra culminar un proceso fuerte de institucionalización, lo que finalmente no consigue.

El acceso de Ignacio Loyola Vera al poder no vino a alterar la fisonomía propia que adquirió la organización panista. Las principales zonas de incertidumbre de la organización continuaban siendo controladas por la coalición dominante lo que indica que el control de estos recursos de poder no se dispersaron hacia gobierno del estado. Por otro lado también indica que el partido siguió una dinámica propia en sus procesos de evolución organizativa sujeto a sus propios ritmos y características que prevalecían desde 1990.

Para las elecciones del dos mil, la entidad parece embarcada en la dinámica de las campañas federales (como sucede prácticamente en todo el país), concretamente para la presidencia de la República con Vicente Fox Quesada y vuelve a obtener un considerable porcentaje en las votaciones. El PAN obtiene cinco alcaldías: Querétaro, Cadereyta, Corregidora, San Juan del Río y Pedro Escobedo.

A pesar de este gran crecimiento Acción Nacional no logra consolidarse como una organización fuertemente institucionalizada. Aunque Panebianco (1990) sostiene que no existen modelos ideales de institucionalización, el nivel que presenta Acción Nacional puede ser considerado como mediano; es decir, es un proceso que se inició y tendió a motivar su fortalecimiento sin concluirlo en 1997 y a pesar de que al arribar al gobierno se pensaba que este proceso se aceleraría, finalmente no fue un catalizador que fungiera en esa dirección para el 2000. Pero es necesario anotar de nueva cuenta, que las bases están sentadas para que el

partido culmine totalmente su proceso de institucionalización organizativa en el estado, aunque para el año 2000 todavía le falta un trecho para lograrlo.

El hecho de ser gobierno no fue factor de peso para la conclusión de la institucionalización del partido. A tres años de dicho triunfo solamente podemos apreciar un avance muy relativo en algunas de las características organizativas del partido. Por lo tanto podemos afirmar que para las elecciones del 2000 Acción Nacional muestra los rasgos visibles de un proceso inconcluso de institucionalización que muestra adelanto en algunos procesos e indicadores pero a la vez también muestra retraso en algunos otros. A pesar de esto, la organización se muestra lo suficientemente “atractiva” para seguir atrayendo los votos necesarios para ganar.

#### **IV. CONCLUSIONES.**

¿Que pasó en Querétaro el seis de julio de 1997 para que el PAN lograra ganar la gubernatura? El resultado no es una ecuación rígida entre dos variables, sino una relación compleja que necesita la conjugación y explicación a través de múltiples vertientes, las cuales se combinan con diferentes valores e influencias en el resultado final. Es necesario el sopesamiento de cada una de ellas para valorar su peso exacto en la derrota priísta y la victoria panista. En este aspecto, caben el repaso de las condiciones estructurales y coyunturales del estado y la elección de 1997, cada una con su aportación específica en el desenlace final.

De las condiciones estructurales está la transformación paulatina del estado queretano, en donde se pueden identificar claramente las asimetrías en las regiones que conforman la entidad. Por un lado está la llamada región de los valles, que comprende los municipios de Querétaro, Corregidora, Huimilpan, Amealco, El Marqués, Pedro Escobedo, Ezequiel Montes, San Juan del Río y Tequisquiapan.

En esta región están asentadas las principales ciudades del estado, Querétaro y San Juan del Río, y en torno a ellas en los últimos lustros se instalaron grandes industrias. Concentra un poco más del 80 por ciento de la población de la entidad, dedicada tanto a las actividades industriales, comerciales y de servicios, como a la producción agrícola y ganadera por la buena calidad de sus tierras y el buen clima que esta región posee.

La transformación económica de la región es tan importante que la estructura de la Población Económicamente Activa (PEA) ha cambiado radicalmente; en 1950 era predominantemente agrícola con el 76 por ciento del total, y en 1990 sólo el 18 por ciento de ella se dedicaba a la agricultura.

Por otro lado, está el Querétaro rural, el desligado de las actividades industriales y con altos grados de marginación. Está dividido en dos regiones, la

del semidesierto donde habita el 11 por ciento de la población del estado y con los índices de marginación más altos en la entidad, está integrada por los municipios de Colón, Cadereyta, Peñamiller y Tolimán; y la región serrana que comprende una parte de la Sierra Gorda, integrada por los municipios de Jalpan, Pinal de Amoles (este municipio es el que tiene el índice más alto de marginación del estado), Arroyo Seco, San Joaquín y Landa de Matamoros.

El patrón de distribución poblacional, muestra una polarización acentuada en la concentración de recursos, servicios y calidad de vida, motivada principalmente por el proceso de industrialización en el estado. Además, este patrón de distribución poblacional concuerda con el patrón de crecimiento y distribución de los votos por la oposición, especialmente para el PAN en la década de los noventa.

Los municipios donde el PAN obtiene porcentajes de votación por encima de su media estatal son los municipios de la región de los valles; en 1991 el PAN obtuvo porcentajes por encima de su media estatal en San Juan del Río, Querétaro y Corregidora; en 1994 en San Juan del Río, Tequisquiapan, Querétaro, Pedro Escobedo y Corregidora; en 1997 aunque solamente tres municipios registran votaciones por encima de su media estatal (San Juan del Río, Querétaro y Ezequiel Montes) aumenta los porcentajes de votación en 16 de los 18 municipios del estado.

En el caso del comportamiento electoral del PRI es inverso: los municipios donde obtiene las votaciones más bajas son los de la región de los valles y las más altas se concentran en la región serrana.

Otro dato interesante es que en la región de los valles donde se localiza la fuerza electoral del PAN, es también el punto de mayor concentración de inmigrantes a la entidad. Una inmigración que se vio acentuada por los procesos

de industrialización que durante décadas experimentó Querétaro, y especialmente los municipios localizados en dicha región.

El crecimiento demográfico explosivo de Querétaro adquiere un ritmo vertiginoso a partir de su industrialización (principalmente a principios de los setenta); asentándose principalmente en los municipios de Querétaro y San Juan del Río, cabildos que en las elecciones de 1997 aglutinan la mayoría de los votos que les permiten ganar la gubernatura del estado.

Otro de los elementos estructurales importantes fue el cambio en la normatividad electoral. Una modificación paulatina en beneficio de los partidos de oposición que empieza a manifestarse a partir de la década de los ochenta y logra cristalizar plenamente en la década de los noventa cuando en 1996 se otorga plena autonomía a los órganos encargados de organizar las elecciones.

Hasta antes de 1996, en la organización de los comicios electorales estaba siempre presente la mano del gobierno, lo que le daba un claro sesgo parcial al resultado definitivo de las elecciones. Paulatinamente estas condiciones se fueron modificando con cada reforma electoral llevada a cabo en el estado; el gobierno deja de tener cada vez una menor injerencia en la organización electoral, hasta que definitivamente queda fuera con el otorgamiento de la plena autonomía del Instituto Electoral de Querétaro.

De las condiciones coyunturales que se presentaron en la elección de 1997, la más importante y que finalmente pesó en el resultado final de la elección, fue la fuerte crisis interna que sufrió el PRI. Una crisis interna que ya se había manifestado en 1991, continuado en 1994 y cuyo desenlace fue en 1997. La característica más interesante que reviste la crisis priísta en el estado, es que es una rebelión que tiene sus inicios en la región serrana, la que se considera más apacible y fácil de controlar por los operadores políticos del PRI. Una rebelión que

tiene su elemento catalizador con la campaña de José Ortiz Arana y su pleito interno con su hermano Fernando.

José Ortiz era un personaje muy querido en la zona serrana, con su campaña con el Partido Cardenista muchos cuadros priistas de la sierra se fueron con él, además fue un gran golpe moral para Fernando Ortiz que lo hizo emprender una campaña deslucida y cometiendo graves errores políticos al desdeñar la realización de actos masivos y su participación en los debates entre candidatos.

Es válido asegurar que el PAN gana la gubernatura de Querétaro favorecido en gran medida por condiciones estructurales que se venían consolidando desde décadas atrás en el estado, y sobre todo, por la crisis interna que vivió el partido en el gobierno con el pleito entre los hermanos Ortiz Arana y que confluyeron junto con otras causas en la derrota priista.

Sin embargo, hay que valorar el papel central de una organización partidista que supo aprovechar para su causa los cambios y coyunturas tan positivas para capitalizarlos en su favor y traducirlos en votos.

Las décadas que corren de 1940 a finales de 1980 nos muestran a un partido doctrinario anclado en la defensa de la organización como un espacio cerrado de participación política. Las características del modelo originario se extienden prácticamente hasta finales de los ochenta: partido minoritario, ambiente hostil, falta de financiamiento, predominio del factor católico, entre otras, se extienden hasta 1988 lo que hace al partido una organización débilmente institucionalizada.

A pesar de que las condiciones externas estaban cambiando en el estado, por sus mismas características el partido no comprendía cual debía de ser su nuevo papel en la sociedad si quería salir de su cuasi inmovilismo político.

En estos años el partido no logra generar mecanismos eficaces de reclutamiento de elites, por lo tanto era muy clara la carencia de cuadros para cubrir las candidaturas en juego, además no pueden establecer fuentes regulares de financiamiento por lo que sus aspiraciones competitivas eran muy limitadas y, a pesar de tener tantos años en el estado, ni siquiera habían logrado la obtención de un local propio en donde instalar la sede del partido.

Todos estos elementos permiten asegurar que el PAN antes de 1990 era un partido débilmente institucionalizado, motivado tanto por las condiciones del ambiente como por la acción de la coalición dominante en esa época.

Con el relevo generacional en la organización a partir de 1989 el partido empieza a experimentar una recomposición interna que lo llevaría a cambiarle la fisonomía, tanto interna como externa. En lo interno es palpable el arribo de nuevos cuadros que competirían por las principales zonas de incertidumbre a la coalición dominante de ese momento. Esta situación provocó una lucha por el poder llevándose la peor parte los miembros que pertenecían a la antigua coalición que dominó al partido desde 1940 y llegó a 1988 que decidieron salirse de Acción Nacional por que la organización ya no les garantizaba sus cuotas de poder.

La nueva coalición que rápidamente fue asentándose en el partido provenía del sector de medianos y pequeños empresarios que se fueron formando cobijados por la expansión industrial del estado. Y a raíz de las crisis económicas que los golpeó colonizan al PAN queretano para buscar una manera institucional de protestar hacia el poder del estado.

Estos nuevos militantes le imprimieron una dinámica distinta a la organización de la que tradicionalmente tenía el PAN. Le inyectaron recursos, capacidad de organización, movilidad social y proyectaron la consecución del



poder como un objetivo real y cercano. Le imprimieron vitalidad a una organización partidista siempre débil.

La percepción de que Acción Nacional podía ser gobierno fue creciendo y el acceso paulatino del PAN a los puestos de representación popular por las vías plurinominales fue determinante para su crecimiento.

Las consecuencias positivas pueden verse como ejemplo en la cobertura que se tiene para las presidencias municipales: en 1982 presentó sólo 3 candidatos para gobiernos municipales, en 1991 lo hizo en 9, en 1994 en 14 y en 1997 y 2000 en los 18 municipios del estado. El aumento de militantes activos en el PAN permitió el crecimiento paulatino de los cuadros internos para cubrir las candidaturas en disputa, cuestión que hasta 1997 y en 2000 logran hacerlo totalmente en el estado.

Estas nuevas características permitieron que el PAN se convirtiera en un partido atractivo para que la ciudadanía pudiera demostrar su descontento hacia el partido en el estado. Este descontento traducido en votos fue creciendo paulatinamente en esta década hasta que en 1997 el PAN gana la gubernatura del estado. A partir de aquí la segunda pregunta en contestarse es ¿Cómo impactó en la organización la consecución del triunfo electoral? En un primer acercamiento aseguramos que el triunfo no influyó en la dinámica interna panista para concluir su proceso de institucionalización.

El acceso a la gubernatura y a más espacios de poder en la entidad no permeo para dispersar el control de las zonas de incertidumbre en la organización, la distribución de los incentivos no se trasladó a la estructura estatal sino que la conservó el partido. Este hecho sumamente importante para el fortalecimiento organizativo no aceleró los procesos de institucionalización partidista ya que la atención de los panistas se concentró en la consecución de los incentivos selectivos que ahora si ofrecía la organización lo que afectó el desarrollo del

demás proceso organizativo, volviéndose lentos y focalizados en algunos indicadores como veremos más adelante.

Por lo anteriormente descrito aseguramos que Acción Nacional no pudo culminar sus procesos de institucionalización organizativa quedando pendiente el proceso todavía hasta el año 2000.

En el plano teórico Angelo Panebianco (1990) señala que la institucionalización es la etapa de consolidación organizativa de un partido. El nivel alcanzado se aprecia a través de dos dimensiones que son el grado de autonomía respecto del ambiente (del escenario político, económico y social en el cual actúa); y por el grado de sistematización e interdependencia que se alcanza entre las distintas partes de la organización. Para este autor los indicadores de una institucionalización fuerte son: 1) la presencia de una burocracia central fuerte; 2) la homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano; 3) múltiples fuentes de financiamiento regulares; 4) relación de predominio con otras organizaciones; 5) congruencia entre los estatutos o la estructura de poder real (Panebianco, 1990:118).

En lo que respecta a la primera dimensión es notable que a la organización le impactan los cambios ambientales. En 1997 fueron las crisis del PRI, la protesta magisterial y la crisis económica que todavía quedaban secuelas para ese año. En la elección del 2000 el impacto ambiental disminuye relativamente en la organización pero se ve beneficiado por la campaña nacional tan efectiva de Vicente Fox y el continuo deterioro de la economía nacional y por ende la local.

En la segunda dimensión el partido presenta un relativo fortalecimiento en ese sentido. Las partes que componen la organización pretenden trabajar en forma sistematizada aunque todavía presentan deficiencias en algunos momentos de la vida del partido. Esto se demuestra con algunas muestras de inconformidad tanto en el comité estatal como en los comités municipales. Pero en general, el

control de las zonas de incertidumbre tienden a estar concentradas en la coalición dominante central del partido.

En lo tocante a los indicadores de la institucionalización encontramos que el partido cuenta con una burocracia central relativamente fuerte aunque en ocasiones da la apariencia de ser insuficiente. Acerca del crecimiento de la burocracia profesional, el partido no cuenta con archivos que muestren la evolución (en números y características) de esa burocracia, lo cual impide el análisis de este indicador tan importante<sup>174</sup>. Solamente se logró conocer que hasta antes de 1993 solamente se pagaba a dos secretarías y un mensajero, y que el primer presidente del Comité Directivo Estatal en percibir un sueldo fue Ramón Lorence Hernández junto con cuatro de sus secretarías.

Las distintas partes de la organización muestran una homogeneidad aceptable, es decir, no existen diferencias significativas en la cuestión organizativa entre ellas, mantienen una relativa coherencia estructural.

En lo que respecta a los sistemas de financiamiento, es indudable que estos han ido creciendo a lo largo de los años que corren de 1997 al 2000, sin embargo, los sistemas propios de la organización son insuficientes por lo que todavía dependen de las aportaciones voluntarias de sus miembros independientemente de sus cuotas como militantes. Aunque es necesario anotar lo cada vez en menor medida por lo que podemos afirmar que este indicador será positivo en muy poco tiempo, en donde las fuentes de financiamiento serán regulares y diversificadas.

En cuanto a las relaciones de predominio con otras organizaciones, en 1997 el partido "dependía" de cuadros importantes que provenían de otras

---

<sup>174</sup> Es necesario apuntar que cuando se realizaron las visitas de investigación al Comité Directivo Estatal se nos negó el acceso a los archivos del partido, no argumentaron que no los tenían, por lo tanto y en base a esta dificultad de obtener datos oficiales del mismo partido, nos hemos visto obligados a buscar los datos faltantes en diferentes fuentes no oficiales pero con la suficiente autoridad para ser tomados como datos fidedignos.

organizaciones ajenas al partido, como la COPARMEX por ejemplo, aunque esta situación se ha venido diluyendo conforme el partido ha venido dándole más espacios a los militantes formados en la organización con varios años de militancia.

Finalmente, el último indicador es que más muestras da de que el proceso de institucionalización no ha concluido. El partido ha demostrado a todo lo largo de la década de los noventa un continuo conflicto entre las normas estatutarias y la constitución real de la organización. Como los casos de 1989 de Miguel Parrodi y de 1994 con Ramón Lorence, en donde el primero se intenta elegir presidente estatal del partido violando la normatividad interna motivando la cancelación del proceso, y en el caso del segundo, realiza la misma operación con la salvedad de que el Ingeniero Ramón Lorence si logra permanecer como presidente estatal del PAN.

Como muestra del conflicto permanente entre la norma y el actuar de la organización están los siguientes<sup>175</sup>: Algunas decisiones de comités son fundadas en interpretaciones discrecionales de la normatividad,. Por ejemplo, la aceptación de nuevos militantes, la separación de otros, la integración de comités y la inconstitucionalidad de algunas normas complementarias.

Muchos trámites son interrumpidos sin competencia alguna y los plazos no se respetan, como el periodo para convertirse de adherente a militante, en notificaciones, solicitudes a la comisión de orden, etc. Existen casos en que se aplican criterios diferentes y a veces diametralmente opuestos a eventos iguales.

Mientras que en la norma complementaria de la convocatoria para la elección de presidente del comité municipal de Querétaro se exige el compromiso

---

<sup>175</sup> La mayoría de estos datos son obtenidos de un documento de circulación interna, cuyo autor es Manuel Ovalle, candidato a la presidencia del Comité Directivo Estatal en 2001. Como ya lo anotamos líneas arriba nos hemos visto obligados a buscar información en fuentes no oficiales del partido, pero por la posición de quien es el autor del documento consideramos que son fuentes fidedignas de la situación interna del partido.

de renunciar a puestos de elección popular para ser elegibles en dicha convocatoria, en la contienda para presidente del comité estatal no existe esa precisión.

Algunos órganos del partido no asumen la competencia plena de sus facultades: el Consejo Estatal no es convocado para determinar los criterios generales que orienten la actuación del partido en el estado. Generalmente la orden del día de los órganos del partido sufre modificaciones a lo largo de las reuniones. Así mismo, no se aplican criterios para ordenar las discusiones o para hacerlas más objetivas.

El proceso de comunicación interna es deficiente, con frecuencia las convocatorias formales a reuniones de los órganos colegiados no son recibidas por todos los convocados o no se puede acreditar lo contrario. Muchas invitaciones a la militancia llegan a domicilios equivocados o son recibidas una vez que el evento en cuestión ya sucedió. Lo mismo pasa con los órganos de difusión del partido, que sirven principalmente para la promoción personal de dirigentes.

A pesar de que Querétaro está conformado por tan sólo 18 municipios, de que la cabecera municipal más retirada de la capital se encuentra a 4 horas, y considerando que en las campañas de 1997 y 2000 el PAN creció mucho electoralmente, alrededor de la mitad de los ayuntamientos no tienen comités locales formalmente constituidos, y en una proporción similar de municipios no tienen ni siquiera 100 militantes por padrón.

Todos estos elementos permiten asegurar que el PAN, cuando gana la gubernatura en 1997 y en 2000 logra una participación exitosa, es un partido medianamente institucionalizado cuyo gran mérito fue la construcción paulatina de una considerable base electoral; y el haber logrado una transformación interna que a pesar de sus vicisitudes supo conservar una coherencia en los años cruciales

para los partidos de oposición y ampliar su visión política para capitalizar las crisis recurrentes del PRI y los cambios favorables en el entorno.

El conocer porqué el PAN fue el receptor de una ciudadanía que se atrevió a manifestar su descontento a través del voto opositor, es darle a la organización el mérito que realmente le corresponde en el resultado. Porqué el PAN si creció como organización y no se quedó en el intento quedó demostrado a lo largo del presente trabajo.

Después de todo lo anterior afirmamos que la institucionalización organizativa del Partido Acción Nacional en Querétaro hasta el año 2000 es un proceso inconcluso y que continúa pendiente. Sin embargo, el partido da pasos firmes rumbo a la conclusión de su proceso de institucionalización organizativa.

## V. BIBLIOGRAFIA.

- Alonso, Jorge (1993), "*El rito electoral en Jalisco: 1940-1991*". CIESAS. El Colegio De Jalisco. Guadalajara, Jalisco.
- Arriola, Carlos (1994), "*Ensayos sobre el PAN*". Porrúa. México.
- Brambila, Carlos (1992) "*Expansión urbana en México*". Colegio de México. Mex.
- Bobio, Norberto (1985) "*Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la Política*". Fondo de Cultura Económica. Brevarios. México.
- \_\_\_\_\_ (1995) "*Derecha e izquierda. ¿Existen aun la izquierda y la derecha?*". Roses,S.A. México.
- Camacho, Manuel (2001) "*La encrucijada. Y después del antiguo régimen ¿qué?*". Océano, México.
- Campuzano Montoya, Irma (1995), "*Baja California en los tiempos del PAN*". La Jornada, México.
- Contreras, Denisse (1999), "*Configuración del sistema político electoral de Querétaro 1949-1977*". Tesis de Maestría. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Córdova, Arnaldo (1992), "*PAN: Partido gobernante*". Revista Mexicana Sociología.3/92, IIS/UNAM.
- Cuenca y Miranda (1998), "*La reforma constitucional y su impacto en Querétaro (1977-1994)*". V Congreso Iberoamericano de derechoconstitucional". UNAM. México.
- Díaz, Ana (1997), "*Alternancia local y democracia, el caso de San Juan del Río*". Tesis de Maestría. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Dieterich, Heinz (1997), "*Nueva guía para la investigación científica*". Ariel México.
- Eco, Humberto (1996). "*Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación*". Gedisa. Barcelona.
- García Cantú, Gastón (1988), "*La Derecha*". Joaquín Mortiz, México.
- García, Clara (1993), "*El PAN en Querétaro: estrategias y opciones*". Tesis de licenciatura. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gómez Tagle, Silvia (1993). "*Las elecciones de 1991. La recuperación oficial*". La Jornada, México.

- González y González (1992), *"Transporte en Querétaro en el siglo XX. Surgimiento y desarrollo del autotransporte 1900-1965."* SCT. Instituto Mexicano del Transporte del Estado de Querétaro.
- González y Osorio (2000), *"Cien años de industria en Querétaro"*. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Guillen López, Tonatiuh (1992), *"Baja California. Una década de cambio político"*, en Guillén López, Tonatiuh (coord.): *Frontera norte: una década de política electoral*. COLMEX. México.
- Gutiérrez, María (1991), *"El partido Acción Nacional: origen y destino"*. Tesis de licenciatura. ITAM. México, D. F.
- Hernández, Ernesto (1997) *"La liberalización política mexicana"*. Universidad Autónoma de Sinaloa. Ciencias Políticas, Sinaloa, México.
- Horst, Kurnitzky (1998) *"Vertiginosa inmovilidad. Los cambios globales de la vida Social"*. Blanco y Negro, México.
- Huerta, Marco (1990), *"Empresas y empresarios en Querétaro"*. Tesis de Licenciatura. UNAM.
- Jarquín, Uriel y Romero, Jorge (1985). *"Un PAN que no se come. Biografía de Acción Nacional"*. Cultura Popular. México.
- Loeza, Soledad (1989), *"El llamado a las urnas"*. Cal y Arena. México, D. F.
- \_\_\_\_\_ (1999), *"El Partido Acción Nacional; la larga marcha 1939-1994: oposición leal y partido de protesta"*. FCE. México.
- Majone, Giandomenico (1997) *"Evidencia, argumentación y persuasión en la Formulación de políticas"*. Fondo de Cultura Económica. México.
- March, James y Olsen Johan (1997), *"El redescubrimiento de las instituciones. La Base Organizativa de la política"*. FCE, UAS. México.
- Martínez, Adolfo (2000), *"El Partido Acción Nacional: una historia política"*. Porrúa. México.
- Miranda, Eduardo (2000), *"Políticas públicas y grupos privados en el desarrollo de Querétaro"*. Tesis doctoral. UNAM.
- Molinar Horcasitas, Juan (1991). *"El tiempo de la legitimada. Elecciones, Autoritarismo y democracia en México"*. Cal y Arena. México.



- Morales, Martagloria (1993) (coord.). *"Grupos, partidos y cultura política en Querétaro"*. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- \_\_\_\_\_ (1998). *"La nueva generación de políticos queretanos"*. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- \_\_\_\_\_ (2001) coord. *"La participación ciudadana en las nuevas administraciones municipales"*. Serie Sociales. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Moreno, Gicela (1997) *"Como investigar. Técnicas documental y de campo"*. Edere, México.
- Nanti, Enrique (1998). *"El Maquio Clouthier. La biografía"*. Planeta. México.
- Nieto, Enrique (2001) *"Mundialización política y democracia. Las presiones externa A favor de la democracia en México durante la década de los noventa"*. Tesis Maestría en Análisis Político. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Nuncio, Abraham (1986), *"El PAN alternativa de poder o instrumento de la oligarquía empresarial"*. Nueva Imagen. México
- Riding, Alan (2000) *"¿Cambiará México ahora?"*. Joaquín Mortiz, México.
- Panebianco, Angelo (1990), *"Modelos de partido"*. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Partido Acción Nacional (1990), *"Así nació Acción Nacional"*. Comisión Editorial. México. D. F.
- Pozas, Ricardo y Luna Matilde (1991) Coords. *"Las empresas y los empresarios En el México Contemporáneo"*. Grijalbo. México.
- Pratts, Juan (1997), *"La congruencia histórica del PAN: textos y respuestas"*. EPESSA. México.
- Ramírez, Carlos (2000), *"Procesos de migración del área metropolitana de la ciudad de México hacia Querétaro"*. Tesis maestro en sociología con atención al desarrollo regional. Guadalajara, Jalisco.
- Reveles, Francisco (1996), *"El proceso de institucionalización organizativa del PAN:1948-1995"*. Tesis doctoral. UNAM. México.
- Rivadeneira, Raúl (1995) *"La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para Su estudio"*. Trillas, México.

- Sartori, Giovanni (1997). *"Homo videns. La sociedad teledirigida"*. Taurus. España.
- Touraine, Alain (1994) *"¿Qué es la democracia?"*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Valdez Zepeda, Andrés (1999), *"Democracia y oposición. El Partido Acción Nacional y la transición política en México"*. U de G. Guadalajara, Jalisco.
- Weber, Max (1994) *"El político y el científico"*. Ediciones Coyoacán, México.
- Zavala, Livia (1996), *"El movimiento ecologista de Querétaro: ejemplo de neocorporativismo"*. Tesis de maestría. FCPyS. Universidad Autónoma de Querétaro.

### Artículos

- Arriola, Carlos: *"El Partido Acción Nacional (origen y circunstancia)"*. Contenido en Foro Internacional. Vol. 16, #3. Pp.233-251.
- Barraza y Bizberg: *"El Partido Acción Nacional y el régimen político mexicano"*. Contenido en Foro Internacional. Vol. 31, #3. p.p.419-445.
- Carrillo, Mario: *"El PAN en la reestructuración del sistema político mexicano"*. El Cotidiano #50, México.
- Cuenca, Armando: *"Evolución de la legislación electoral en Querétaro 1978-1996"* contenido en revista Querétaro. Gobierno del Estado. 29 nov. 1999.
- Morales, Martagloria y Daville Selva: *"Querétaro"*. Contenido en Gómez, Silvia (1997) (Coord.). 1994: las elecciones en los estados. La Jornada, UNAM. México.
- Morales, Martagloria: *"Querétaro: del partido hegemónico al bipartidismo"*. Contenido en Larrosa y Valdéz (1998) (coord) Partidos y elecciones en México. Pp. 259-266. UAM. Iztapalapa. México, D. F.
- \_\_\_\_\_ *"Una subversión silenciosa: el papel de los municipios en la derrota priísta de Querétaro"*. Contenido en Frontera Interior, año 1, #1, enero-abril 1999.
- Loaeza, Soledad: *"Derecho y Democracia en el cambio político mexicano: 1982-88"*. Contenido en *Foro Internacional*, vol. 30, #4, Pp. 631-658.

\_\_\_\_\_ *"El PAN, de la oposición leal a la impaciencia electoral"*. Contenido en *El llamado a las urnas*, Pp. 241-266. Cal y Arena, México, D. F. 1989.

\_\_\_\_\_ *"El PAN la oposición leal en México"*. Contenido en *Lecturas de Política Mexicana*. Centro de estudios internacionales del COLMEX. México, D.F.

\_\_\_\_\_ *"Gobierno y oposición en México el Partido Acción Nacional"*. Foro Internacional. Enero-marzo 1997. México.

Lujambio, Alonso: *"¿Democratización vía federalismo?. El Partido Acción Nacional, 1939-1995. La historia de una estrategia difícil*. Kevin J. Middlebrook, ed., *México's Partido Acción Nacional in comparative perspective*. (San Diego: University of California-Center for US-Mexican studies). (1995).

Reyes del Campillo, Juan: *"Las elecciones de gobernador y la transformación del sistema de partidos en México"*. Revista El Cotidiano #75, México.

Reveles, Francisco: *"El proceso de institucionalización organizativa del Partido Acción Nacional"*. Ponencia para la mesa de trabajo: "Partidos y elecciones" del Congreso Nacional de Ciencia política celebrado del 25 al 28 de sept. de 1996 en la Ciudad de México.

Romero, Jorge: *"El PAN por dentro desde fuera (comentario sobre la vida interna de Acción Nacional)"*. Contenido en Alonso y Sánchez (1990) (coord.) *Democracia emergente y partidos políticos*. P. 89. Tomo I. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de Antropología Social. México, D. F.

### Documentos de trabajo

-*Carpeta de información básica. Proceso 2000*. Instituto Electoral de Querétaro. Mayo de 2000.

-*Documento del Banco Nacional de Comercio Exterior*. S. N. C. Dirección Regional Centro. Perfil estatal. Febrero de 1990.

-*Memoria electoral del estado de Querétaro*. Instituto Electoral del Estado de Querétaro. 1994

-*Síntesis de la fundación del Partido Acción Nacional en Querétaro*. Documento de trabajo inédito de la señorita Natalia Carrillo sobre la historia panista en Querétaro. 2000.

-*Transparencia*. Órgano de divulgación de la Comisión Electoral del Estado. #2, julio de 1991.

-*Votonauta*. Navegante de la democracia. Año 1, #3, segunda quincena julio de 1997.

Fuentes Hemerográficas consultadas.

Diario de Querétaro.

Noticias.

El Financiero.

El Nuevo Amanecer.

La Sombra de Arteaga.

Entrevistas realizadas.

-Lic. Efraín Mendoza. 25/08/2000.

-Natalia Carrillo García. 02/09/2000.

-Alfonso Adame Negrete. 09/09/2000.

-Celina Prado. 15/09/2000.

-Lic. Carmen Abraham 18/09/2000.

-Ing. Simón Guerrero. 16/10/2000.

-C. P. Rodolfo Muñoz Lambarri. 03/11/2000.

-Ing. Arturo Nava Bolaños. 27/02/2001.

-Ing. Fernando Zamora Gama. 19/06/2002.