

Ciclos políticos
del liderazgo carismático
en el Partido de la
Revolución Democrática

Ciclos políticos del liderazgo carismático en el Partido de la Revolución Democrática

*Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano
y Andrés Manuel López Obrador*

Juan Pablo Navarrete Vela



Universidad de La Ciénega del
Estado de Michoacán de Ocampo

José Eduardo Sahagún Sahagún
Rectoría

Luis José Yudico Anaya
Secretaría Académica

Luis Felipe Herrera Arteaga
Secretaría de Planeación

Fabiola Lozada Amezcua
Secretaría de Administración

Consejo Editorial UCEMO
José David Calderón García
Agustina Ortiz Soriano
Melitón Estrada Jaramillo
Georgina García Ruiz
Patricia Nayeli Alva Murillo
Jesús Gil Méndez

Primera edición, 2016

D.R. © Universidad de La Ciénega
del Estado de Michoacán de Ocampo
Avenida Universidad 3000, Col. Lomas de la Universidad
Sahuayo, Michoacán, C.P. 59103
Teléfonos: 353-532-0762 / 353-532-0575 / 353-532-0913
<http://www.ucienegam.edu.mx/>

ISBN:

Arlequín Editorial y Servicios, S.A. de C.V.
Morelos 1742, colonia Americana,
C.P. 44860, Guadalajara, Jalisco.
Teléfonos: (33) 3657-3786 y 3657-5045

Impreso y hecho en México / *Printed and made in Mexico*

Índice

Prólogo Ricardo Espinoza Toledo	9
Agradecimientos	11
Introducción	13
Cuauhtémoc Cárdenas: un liderazgo carismático-dominante	39
Cuauhtémoc Cárdenas: disputa por el control del partido	61
El relevo del liderazgo: de Porfirio Muñoz Ledo a López Obrador	83
Andrés Manuel López Obrador, intento por unificar al partido	119
Comienza un nuevo ciclo de poder	161
Los efectos sobre el partido	187
Escenario para el PRD sin sus figuras carismáticas	215
Conclusiones	223
Referencias	231
Anexos	251
Índice analítico	259
Abreviaturas	261

Prólogo

Ricardo Espinoza Toledo
Profesor investigador de ciencia política
UAM-I

El tema de los partidos políticos es central en la explicación del funcionamiento de las democracias. Estas organizaciones permiten procesar la diversidad de demandas de los diferentes grupos que integran la pluralidad social. En buena medida, la solidez del sistema democrático proviene de su sistema de partidos. En cuanto a asociaciones voluntarias de ciudadanos, los partidos políticos se desempeñan como canales de participación y expresión organizada de la colectividad.

Por ello, el estudio de estas organizaciones constituye una ruta cierta para explicar qué tipo de ciudadanos se tiene, cómo se organizan y cómo se relacionan con el poder político. A pesar de sus deficiencias y faltantes, estas estructuras son la forma de organización política más evolucionada que han construido las sociedades modernas para hacerse presentes en las instituciones encargadas de gestionar los asuntos comunes. Los líderes carismáticos del PRD, tema del presente libro, forman parte de ese cuadro, analizado por el doctor Juan Pablo Navarrete Vela con mucha precisión y sistematicidad.

Juan Pablo Navarrete Vela realizó sus estudios de maestría y doctorado en el Posgrado en Estudios Sociales (Poes) de la UAM-I, que ha estado inscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNCP) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), y es uno de los posgrados nacionales reconocido como de competencia internacional por el propio Conacyt.

Los ciclos políticos del liderazgo carismático en el PRD: Cuauhtémoc Cárdenas y Andrés Manuel López Obrador, del doctor Navarrete Vela, se integra de ocho capítulos, en los que va estudiando el proceso interno de un partido

que fue fraguando su historia acompañado de figuras políticas excepcionales, precisamente, sus líderes carismáticos.

Cárdenas y López Obrador construyeron al PRD tanto como el partido hizo posible ese liderazgo, una relación de mutua complementariedad, recíprocamente redituable. Ambos contribuyeron decisivamente al desarrollo del PRD y a su conversión en una fuerza política importante, un logro histórico de la izquierda mexicana siempre proclive a la dispersión y a la marginalidad.

Sobre la pista de los dos líderes carismáticos del PRD, el libro del doctor Navarrete Vela hace un recorrido por el proceso político mexicano para mostrar cómo el partido más acabado de la izquierda aparece como una condición de la democratización de la vida política. El combate del autoritarismo presidencial empujó a la nueva organización a dotarse de una estructura compleja y original, en la que coexisten grupos fuertes con liderazgos también fuertes.

La oposición al presidencialismo autoritario constituye uno de los signos de identidad con el que nace el PRD y que lo ubicará como el contrapeso político más temido tanto por presidentes surgidos de las filas del PRI, anteriores a la alternancia, como del PAN. Un superpoder como el del presidente de la república sólo pudo ser combatido por la fuerza concentrada en esos liderazgos desarrollados en el seno del PRD. Por todo ello, este partido es una de las grandes hechuras políticas de la transición democrática en México y, a su vez, uno de los pilares de la democratización de este país.

Con argumentos y fundamentos teóricos y empíricos, el libro de Juan Pablo Navarrete Vela explica una dimensión central del proceso político mexicano desde un enfoque y reflexiones novedosas, que no dejarán indiferente a quien se sumerja en sus páginas.

Agradecimientos

Esta investigación fue posible gracias al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) durante mi estadía en el Doctorado en Estudios Sociales, Línea de Procesos Políticos, en la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (2006-2010). A la planta académica del posgrado y al doctor Adrián Gimata-Welsh agradezco su paciencia y apoyo. Durante febrero-junio de 2009 tuve la oportunidad de realizar una estancia de investigación en el Posgrado en Gobierno y Políticas Públicas en la Universidad de Costa Rica con el doctor Oscar Fernández. Muchas gracias por sus finos comentarios que me ayudaron a ampliar la visión de los partidos políticos.

Al doctor Ricardo Espinoza Toledo, director de la tesis, muchas gracias por su tiempo, sesiones de revisión, y por compartir su experiencia y conocimientos, los cuales me ayudaron a madurar intelectualmente. Mi reconocimiento al doctor Lorenzo Arrieta y a la doctora Esperanza Palma por sus atinadas sugerencias en las revisiones del texto que defendí en el examen de grado. Quiero expresar mi reconocimiento al doctor Francisco Reveles y a la doctora Mercedes de Vega por la revisión en su momento del proyecto de investigación en la Maestría en Estudios Sociales.

Sin la compañía y motivación de mi amada esposa y compañera, Jéssica Aguilar Morales, no se hubiese cumplido este sueño. Hemos caminado juntos y tu apoyo fue invaluable en las largas sesiones de trabajo. Para mi hermoso Mateo. A mis padres, Lupita y Antonio.

Agradezco a los encargados de la Trayectoria en Gobernabilidad y Nueva Ciudadanía por el apoyo administrativo y académico, a la maestra Claudia Cabrera y al doctor J. Jesús Gil. También mi reconocimiento al maestro Spencer Radames, representante de nuestra Trayectoria en el Consejo Editorial.

Mi reconocimiento a las autoridades de la Universidad, al Rector, el licenciado José Eduardo Sahagún Sahagún y al secretario académico, maestro Luis José Yudico, de quienes he recibido todo el apoyo para continuar con los proyectos de investigación.

Expreso mi deuda con los miembros del Consejo Editorial de la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo, quienes estu-

vieron a cargo del proceso de revisión de este trabajo. Agradezco los valiosos comentarios de los dictaminadores (doble ciego) que leyeron el texto.

Todos mis logros te los dedico a ti. Gracias, Dios, porque me has dado un propósito en esta vida. Que sea una corona a tus pies.

Introducción

El propósito de este libro se enfoca en examinar el tipo de liderazgo carismático ejercido por las dos figuras más representativas del Partido de la Revolución Democrática (PRD), Cuauhtémoc Cárdenas y Andrés Manuel López Obrador, quienes influyeron de manera significativa en la construcción orgánica del partido y ocuparon los mismos cargos: dirigente nacional, jefe de gobierno, candidato presidencial y líder informal. El libro aborda el proceso de construcción de su liderazgo desde la fundación del partido, el desarrollo del perfil político y, en la parte final, la salida de ambos políticos del partido.

Max Weber define la dominación como «la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)» (Weber, 1964: 16). Además menciona tres tipos puros de dominación legítima: «Racional (autoridad legal); tradicional (descansa en la creencia cotidiana) y carismática (entrega extracotidiana, la santidad, el heroísmo o ejemplaridad de una persona)» (Weber, 1964: cap. 1). Con esa base el liderazgo carismático reúne atributos que le permiten ser seguido por otros.

¿Cómo comprender el liderazgo carismático? La categoría refiere arrastre de masas. «Los líderes carismáticos refieren esperanza y fe en sus discursos. Apelan a las emociones, valores e identidades de sus seguidores. El carisma tiene una relación positiva con la necesidad de poder» (Shamir y House, 1994: 25). Para evitar confusiones conceptuales, primero es preciso contrastar ese tipo de liderazgo ante uno que surge para afrontar una «situación de angustia que predispone a seguir un líder que le ofrece una vía de salvación» (Tucker, 1976: 45). Esto último ocurre en momentos revolucionarios (golpes de estado), gestando un liderazgo carismático (revolucionario) que busca obtener el poder para imponer nuevas reglas en el régimen político. Por otro lado, en un contexto democrático, las instituciones políticas representan el límite y contrapeso, por lo cual es posible la formación de un liderazgo carismático (democrático) que surge en partidos con rutinas organizativas poco consolidadas. ¿Por qué son útiles estas categorías? Porque permiten ubicar a los líderes fundadores del PRD en un marco de análisis y clasificar sus estrategias.

La categoría de liderazgo carismático puro no facilita diferenciar las estrategias de los líderes fundacionales, por lo cual se utilizan las siguientes: líder carismático dominante, líder carismático integrador y liderazgo carismático moderado. Fueron construidas a partir de los siguientes aportes: «El líder integrador es espontáneo y flexible. Incorpora las cualidades del grupo, descubre objetivos comunes. En contraste, el líder dominador impone su voluntad con independencia de los deseos del grupo» (Murphy, 1958: 113). El autor nos habla de dos tipos básicos de líderes con una cualidad distintiva, la integración o la dominación. Estos efectos se generan en una organización política desde la concepción de Robert Michels (2008). Ocurre una relación por medio de una estructura jerárquica entre quien dirige (decide) y quien ejecuta (opera).

Un líder que asume una posición de autoridad requiere seguidores y una estructura que permita premiar la lealtad de los seguidores. La postura de Murphy y Michels se complementa considerando que el líder en cualquiera de las dos posibilidades «está obligado a consensuar, ya que no posee el control absoluto en las decisiones» (Katz Daniel, 1973: 203). En ese contexto, el reparto de poder acota el margen de maniobra.

En el escenario anterior también se puede generar una posición intermedia entre la dominación y la integración, la cual se ubica como una estrategia moderada, a razón de que se presenta una pérdida de fuerza ante los adversarios externos, aunque todavía el líder mantiene un margen limitado al interior de la estructura orgánica del partido. Dicho lo anterior, la estrategia depende del grado de confianza que depositan los miembros en el líder y en la capacidad de éste para distribuir incentivos, lo cual requiere «experiencia, aprendizaje y carisma» (Dorsch, 1994: 515).

Las características ideales del liderazgo carismático (dominante, moderado o integrador) se reúnen a partir de seis variables: postura ante el gobierno, relación con el Congreso, postura ideológica, ambiente interno, tipo de candidato y tipo de carisma (véase anexo 1).

Ahora bien, ¿aparte de Cárdenas y López Obrador, los demás miembros son carismáticos dominantes, moderados o integradores? La respuesta inicial es que se gestaron otro tipo de líderes, por ello y como contraparte a las categorías carismáticas, se utilizan las de líderes administrativos: fuerte, intermedio y débil (véase anexo 2). ¿Cómo definirlo? En primera

instancia, el liderazgo administrativo implica que los responsables «estén conscientes que su rol dentro del contexto organizacional exige capacidad para convencer al personal que colabora con ellos y entusiasmarlos por alcanzar la visión que él les comparte» (Jacques y Clement, 1991: 1). La primera diferencia con los carismáticos refiere la ausencia del elemento de arrastre de masas; aunque sí disputan el control parcial del aparato organizativo, esto genera que el principal adversario no sea necesariamente el líder carismático (dominante, moderado o integrador), sino los dirigentes de las demás fracciones. El liderazgo carismático o administrativo requiere una estructura para negociar con miembros o fracciones, al menos así lo sostiene Jacques y Clement (1991).

Ahora bien, es preciso clasificar el grado de influencia de los líderes administrativos sobre la estructura, lo cual depende esencialmente de la «orientación de las tareas y relaciones y hasta dónde puede llegar el propio líder» (Tannenbaum y Schmidt, 1958: 95). Lo anterior ayuda a clarificar si la posición es persuasiva (logra imponerse) o delegadora (consensua las decisiones).

La diferencia entre liderazgo carismático y administrativo será de gran utilidad para ubicar a los líderes históricos, a quienes se coloca en la primera clasificación y en la segunda a los presidentes nacionales y dirigentes de las fracciones. Para complementar la propuesta se plantea identificar la trayectoria y experiencia previa entre quienes ocuparon posiciones en la estructura del partido o del gobierno, de quienes siguieron una carrera política en los ámbitos legislativos, *office seekers* y *parliamentary seekers* (véase anexo 3, el tipo de motivaciones para acceder a un cargo). La primera propuesta se define como «los que ambicionan algún cargo público —*office seekers*—» (Schlesinger, 1994: 13-15). Esta categoría explica las relaciones políticas internas y la búsqueda de cargos en la estructura del partido o de gobierno. Para ampliar la propuesta del autor se propone el término *parliamentary seekers*, el cual engloba una trayectoria en puestos de elección popular. La suma de las categorías antes mencionadas representa la utilidad de este trabajo. La ruta de operacionalización fue la siguiente:

- *Ambiente*: sistema de partidos en México.
- *Objeto de estudio*: liderazgo del PRD.

- *Dimensión interna*: se generan dos tipos de liderazgo, a. Carismático-dominante, moderado, integrador (influencia informal); b. Administrativo-fuerte, intermedio y débil (influencia formal).
- *Dimensión de experiencia previa*: cargos de gobierno o en la estructura del partido (*office seekers*).
- *Dimensión de experiencia previa*: cargos legislativos o de elección popular (*parliamentary seekers*).
- *Dimensión de acceso gubernamental*: renovación, rotación o exclusión.
- *Dimensión de movilidad*: vertical ascendente, vertical descendente, horizontal: retención o mantenimiento.

Las categorías no son excluyentes, ya que un mismo personaje puede ubicarse en diferentes dimensiones, lo cual permite explicar el ciclo del liderazgo (inicio, clímax y descenso), etapas descritas también como «fase inicial, optimacional y decencional» por Pareto (1987). La fundación, desarrollo y salida de los líderes permiten sostener que en el PRD se materializaron ciclos políticos. Por otro lado, las categorías de liderazgos administrativos se utilizan para los demás presidentes nacionales.

Empíricamente se enfatiza en las acciones y estrategias de Cárdenas y López Obrador durante sus periodos como presidentes nacionales del PRD y otros elementos que permiten analizar el desempeño como jefes de gobierno y candidatos presidenciales. Cada capítulo integra referencias teóricas y empíricas que realzan virtudes y limitaciones de los conceptos.

Por medio de una estrategia comparativa, herramienta esencial para la investigación en la ciencia política, se identifican las similitudes y diferencias entre los actores políticos. La comparación «supone presentar algún tipo de datos empíricos con la intención de comparar sistemática y explícitamente fenómenos políticos» (Mackie y Marsh, 1997: 181). El método inductivo-deductivo representa una gran utilidad para estudiar la realidad interconectada de los miembros del partido. Las variables a comparar en ambos líderes son las siguientes: la construcción orgánica del partido, los resultados electorales y los efectos formales e informales de su liderazgo en el partido.

La comparación también permite identificar diferencias generales y semejanzas cruciales, lo anterior en términos diacrónicos —las mismas

variables a través del tiempo—, lo cual se establece como «método de las concordancias en la política comparada» (Bartolini, 1994: 109).

¿Por qué es pertinente y conveniente un estudio de los líderes del PRD?, porque desde su fundación enfrentó un proceso difícil de institucionalización. Esta tarea no fue exclusiva de los dirigentes nacionales, ya fueran formales o informales, sino producto de un esfuerzo conjunto de quienes lo integran.

Un diagnóstico inicial mostró diferentes procesos en los cuales el liderazgo enfrentó visiones encontradas (rupturista y reformista); siete años después de su fundación, la competencia se concentró en planillas y posterior a 1999 la formación de fracciones, las cuales no empujaron hacia una consolidación de su estructura partidaria. Sin una reglamentación estricta dentro y fuera del partido, las fracciones mantuvieron un margen de maniobra más amplio, sobre todo Nueva Izquierda (NI) e Izquierda Democrática Nacional (IDN), posterior a los resultados presidenciales de 2006.

¿Qué significa la institucionalización? Representa el grado de consolidación de la estructura partidaria, definido «como un proceso mediante el cual una organización y sus procedimientos adquieren valor y estabilidad, esto es, la organización adquiere valor por sí misma» (Palma, 2003: 39). La definición se orienta en el estatus político-burocrático de las estructuras respecto de la estabilidad y cohesión.

La realidad política-organizativa del PRD presentó un ambiente de tensión en la distribución del poder y candidaturas a lo largo del tiempo. El académico italiano Angelo Panebianco (1990) señala que entre mayor institucionalización, menor es la dependencia hacia líderes fuertes; por el contrario, entre menor institucionalización, mayor dependencia hacia líderes fuertes. Esto lleva a comprender que la tarea del liderazgo respecto de construir el perfil político-electoral fue una de las tareas desde la fundación del partido.

Cabe mencionar que otros autores también ofrecen una propuesta diferente respecto de la institucionalización, por ejemplo, Mainwaring y Torcal (2005: 143) señalan que una débil institucionalización también depende del grado de responsabilidad electoral y de la naturaleza de la representación; por otro lado, Heneus (1999: 31) dirige el término hacia el ámbito externo, una reflexión sobre cómo los partidos políticos se van integrando a la competencia política en los procesos de transición hacia la democracia.

¿Cómo está organizado el libro? El análisis comienza en el proceso electoral de 1988-1989, en el cual diversas organizaciones de izquierda confluyeron en el Frente Democrático Nacional (FDN), contexto en el cual la apuesta electoral se ancló al liderazgo de Cuauhtémoc Cárdenas, quien provenía del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Después de la derrota que dio la victoria a Carlos Salinas de Gortari, un año más tarde, el 5 de mayo de 1989 se fundó el PRD. Cárdenas estuvo en la dirección del partido de 1989 a 1993.

En el periodo siguiente (1993-1996) el partido fue dirigido por Porfirio Muñoz Ledo. El tercer dirigente fue Andrés Manuel López Obrador (1996-1999). Después de 1999, el partido fue representado por dirigencias que se catalogan como administrativas: Rosario Robles, Leonel Godoy, Leonel Cota Montaño, Guadalupe Acosta, Jesús Ortega, Jesús Zambrano, Carlos Navarrete y el nuevo dirigente, Agustín Basave. Cabe destacar que la combinación y relevo de líderes representa una relación natural en todos los partidos.

La convivencia de líderes carismáticos y administrativos fue una realidad única en el partido. La tipología de este libro permite identificar las características de ambos líderes, lo cual representa el principal hallazgo metodológico del libro. Los aportes se pueden utilizar para trabajos posteriores sobre el PRD o en partidos que posean características afines. La reflexión teórica y los elementos empíricos en torno a esta tipología destacan el valor teórico y utilidad metodológica.

¿Cómo se encuentra el estado del arte sobre el tema? Al revisar la bibliografía los partidos políticos mexicanos fueron estudiados en cuanto a su actuación en el sistema político y su influencia en la adopción de decisiones en los espacios legislativos. El liderazgo político del PRD ofrece una línea no agotada, sin embargo, existen trabajos de largo alcance como los de Adriana Borjas (2003), Esperanza Palma (2004), Francisco Reveles (2004), Víctor Hugo Martínez (2005), Igor Vivero (2005), Massimo Modonessi (2008), Gonzalo Farrera (2012) y Cadena Roa y López Leyva (2013), entre otros, quienes analizaron el desempeño del partido y la posición de sus dirigentes nacionales. Existe también una cantidad importante de artículos científicos que abordan al PRD como objeto de estudio.

Para la recolección de información sobre las gestiones de los líderes carismáticos o administrativos se partió de los trabajos ya publicados, pe-

ro también se utilizaron fuentes directas y ensayos periodísticos, de tal forma que se construyó una visión completa sobre sus dirigencias. Otros datos se obtuvieron a través de una revisión exhaustiva en archivos y documentos oficiales del PRD en el Instituto de Estudio de la Revolución Democrática (IERD). Los hallazgos son presentados en categorías, cuadros y anexos, referentes auxiliares en las ciencias sociales (Tamayo, 1998: 126).

Los datos para el análisis coyuntural provienen de opiniones hemerográficas (periodísticas). La ventaja de esta información procede de su fácil acceso y consulta, la desventaja es que no encajan en un aparato teórico; sin embargo, los «periódicos contienen información actual de un tema, y a menudo constituyen la única fuente respecto a informes y estudios de investigación» (Goode y Hatt, 1967: 143). Estos datos se consideran «fuente de información pertinente porque refiere el mismo sector de la realidad como nuestro objeto o tema de investigación» (Dieterich, 1996: 161). La recolección conlleva «la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento» (Hernández Sampieri, *et al.*, 2006: 583).

De la revisión teórica y de los datos empíricos se desprende la propuesta de la tipología, la cual ocupa un «lugar intermedio entre la teoría y la realidad empírica, ayuda a formar una representación proveniente de la observación y del primer análisis de los datos, lo cual lleva la confrontación entre la representación y lo empírico» (López Roldán, 1996: 17). A partir de ello, ofrece una ordenación de los hallazgos por medio de categorías. ¿Por qué clasificar los datos? Porque «la investigación empírica es un medio de obtener respuestas a preguntas sobre la realidad, por lo cual, la operacionalización resulta del nexo entre la teoría y la observación» (Manheim, 1988: 68).

El trabajo de Francisco Vite Bernal (2004) señaló cuatro vertientes en el estado de la cuestión: perspectiva histórica, ideológica, organizativa y electoral. Este libro se inserta en la organizativa. La principal delimitación de espacio y tiempo se enfoca en el periodo 1988-1999. El periodo intermedio de Porfirio Muñoz Ledo (18 de julio de 1993- 3 de agosto de 1996) se contempla desde un plano secundario, con el propósito de identificar si el proyecto, las políticas y el discurso político se modificaron con López Obrador durante 1996-1999. Una segunda parte de la delimitación inclu-

ye la parte informal del liderazgo de Cárdenas y López Obrador fuera de su posición como presidentes nacionales, más enfocados en una postura de líderes carismáticos (periodo del 2000 al 2015).

La metodología para la revisión de las fuentes presenta dos niveles: teórica y empírica. La primera corresponde al marco teórico-conceptual, en el cual se recogen los aportes y limitaciones de los conceptos, así como su utilidad. También se proponen conceptos operacionalizados para el caso específico del PRD. Si bien el libro se orienta al caso de los líderes carismáticos, Cárdenas y López Obrador, también ubica una reflexión de las elecciones presidenciales desde 1988 hasta 2012, aunque, como defensa del libro, no es una revisión exhaustiva sobre ellas, pero sí abona a comprender el contexto político-electoral, en el cual compitió el PRD. El análisis del liderazgo permite estudiar al partido hacia adentro y la reflexión de las elecciones presidenciales permite comprender el proceso de alternancia por la democracia desde afuera.

Para recabar la información de Cárdenas y López Obrador en los Órganos del partido, se realizó una revisión de sus posicionamientos ante el Consejo Nacional (CN), Comité Ejecutivo Nacional (CEN), discursos de campaña, notas en revistas de divulgación y periódicos editados por el propio partido. La consulta de estos documentos directos se realizó en el IERD.

Es importante acotar que el tema principal del libro se dirige esencialmente al liderazgo político en el PRD. Si bien existen otros temas pertinentes, como el papel del partido en los espacios legislativos, su relación con el Poder Ejecutivo, incluso los procesos de selección de candidatos, éstos no serán explicados a profundidad, no obstante pueden ser retomados por otros especialistas como líneas de investigación pendientes.

En la parte final del libro se presenta una reflexión sobre la coyuntura del 2012 al 2015, agudizada por una crisis política que incluyó la salida de López Obrador posterior a los resultados de la elección presidencial de 2012 para fundar Morena; aunado a la renuncia de su principal fundador y líder moral, Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, a finales de 2014. A estas salidas también se debe de sumar la renuncia de Marcelo Ebrard Casaubón y otros actores políticos. De todo lo anterior se desprende la pertinencia de este libro y su principal aporte a la ciencia política mexicana, una tipología que denota los diferentes estilos de liderazgo en el PRD.

La función de los partidos

Los partidos canalizan, comunican y expresan demandas.

GIOVANNI SARTORI

Los partidos en un sistema político poseen un grado distinto de consolidación, algunos por cuestión de historia o de reciente creación. El trabajo clásico de Robert Michels estudió con agudeza el origen y mantenimiento de los partidos al inicio del siglo XX. En específico, el autor evalúa la naturaleza y «la inevitabilidad de la oligarquía en la vida partidaria» (Michels, 2008: 11). Su análisis puede ser catalogado como uno de los precursores, lo cual ayuda a comprender el proceso de extensión de la democracia como forma de gobierno y su antagónico rival, el socialismo. Su obra se puede resumir en tres líneas generales: causas técnicas y administrativas del liderazgo, causas psicológicas y el papel que juegan los factores intelectuales. Es de vital relevancia señalar que su trabajo evalúa lo que denomina ley de hierro de las oligarquías, en la cual, toda organización genera como una necesidad, líderes que asumen una dirección del partido: «la organización es la que da origen a la dominación de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegadores. Quien dice organización dice oligarquía» (Michels, 2008: 15).

Otro trabajo más que pertinente en la discusión en la ciencia política acerca del origen de los partidos políticos desde una visión más estructuralista es el del académico francés Maurice Duverger, quien propone dos tipos de categorías en el interior de los partidos: «jefe aparente y jefe real, el primero mantiene un margen de maniobra teórico y el segundo, es quien en verdad ejerce el poder» (Duverger, 1957: 165-180). Esas dos facetas son útiles para diferenciar entre un dirigente (poder acotado) y un líder con carisma (poder amplio).

La convivencia de ambos tipos de jefes fomenta la legitimidad política, entendida como el respeto de las fracciones hacia el estilo de liderazgo, el cual también incluye cierta estabilidad a partir de evitar la confrontación. Dirigentes y líderes conviven en el partido como estructura política, tal y como lo conciben La Palombara y Weiner: «Una organización duradera,

cuya esperanza de vida sea superior a la de sus dirigentes. Una organización estable, dotada de relaciones regulares y diversificadas. Una voluntad deliberada de los dirigentes locales y nacionales para tomar y ejercer el poder —solos o en coalición— y no sólo de influir sobre él» (La Palombara y Weiner, 1966: 35).

El análisis de ambos autores enfatiza que la estructura del partido va más allá de quienes ejercen el poder. En el primer aspecto señalan que es una organización duradera y que la expectativa de vida trasciende por encima de quienes deciden política o electoralmente. Desde ese plano, existe una diferencia sustantiva entre la preocupación de Panebianco y de La Palombara y Weiner; el primero le otorga la preeminencia al proceso de negociación interna, por ejemplo, en el PRD operó desde su fundación un reparto del poder a partir de visiones (rupturista/reformista), planillas y fracciones, mientras los segundos otorgan el peso a la reproducción de la estructura político-burocrática no sólo a nivel nacional, sino en el plano local, en este caso el Partido Revolucionario Institucional (PRI) adquiere mayor estabilidad por la consolidación de sus rutinas y disciplina partidista que el PRD.

El partido político también puede ser concebido como un sistema interdependiente, a partir de la visión de David Easton (1969), en la cual existe un proceso de *feedback* (retroalimentación de insumos y productos). En este escenario el partido juega un papel de transmisor de peticiones. Desde esa lógica la competencia ocurre entre diferentes actores pero no de manera aislada, por el contrario, la tesis central se orienta hacia la interdependencia. En esa concepción también coincide con Karl W. Deutsch, quien define a los partidos como: «organizaciones clave para obtener resultados políticos y sociales» (Deutsch, 1990: 72). Se obtienen determinados productos a partir de insertarse de manera institucional en el proceso de *feedback*.

Los partidos requieren del apoyo de militantes, simpatizantes y otros actores políticos. Maurice Duverger (1957), en su obra *Los partidos políticos*, clasifica esas relaciones de autoridad como grados de participación; en los cuales, en la parte más alta, se encuentra un círculo interior, quien define las decisiones ordinarias, organizativas y electorales. El aporte del autor se enfoca en diferenciar el armazón (estructura de los partidos), la posición de los miembros en la estructura y cómo funciona la dirección de

la organización. En este sentido es un trabajo muy sugerente para el estudio de los partidos políticos. La obra de Duverger retoma de dónde se nutre el partido: asociaciones, sindicatos, intelectuales, entre otros. De igual forma, explica los tipos de articulación existente, débil o fuerte, la cual incide en el tipo de reclutamiento de sus miembros. Un tema de interés para el académico francés se enfocó en el tipo de relaciones de autoridad, clasificadas como verticales (imposición de decisiones) y horizontales (decisiones colectivas).

Desde un enfoque distinto, los partidos políticos cumplen una función vital en una democracia; por un lado, desde la concepción de Giovanni Sartori (2005), desempeñan una vía para canalizar y transformar las demandas de los ciudadanos para incidir en las decisiones públicas; y por otro, representan la oportunidad para diferentes tipos de dirigentes de acceder al poder y desde esa posición ofrecer incentivos para mantener la lealtad y la cooperación política, ya sean de «estatus, de identidad o de solidaridad» (Panebianco, 1990: 63). La propuesta de ambos teóricos italianos representa una reflexión más que obligada para comprender la importancia de los partidos, quienes no son una facción antisistema, sino un conjunto de individuos organizados en torno a un objetivo común, conquistar el poder político.

Mientras la preocupación central de Giovanni Sartori se dirige, por un lado, al tipo de sistemas de partidos (cuántos partidos realmente importan), Panebianco aborda una faceta distinta, interna, en la cual la coexistencia de los integrantes resulta fundamental para construir ofertas atractivas y estables en la competencia política.

En ambas posturas, los partidos, ya sea desde una visión estructuralista o bien organizativa, cumplen una tarea fundamental: la representación política. En esa representación resulta vital evaluar el nexo de los partidos políticos con los ciudadanos y una ruta para lograrlo se dirige hacia identificar el desempeño de sus dirigentes y líderes.

Una primera acotación al respecto. Los dirigentes pueden ser de diferente nivel (más enfocados hacia la administración de los roles), mientras los líderes (enfocados no solamente en administrar sino en reproducir carisma y ser seguidos como autoridades formales e informales) asumen influencia sobre los propios dirigentes. Un dirigente está a cargo de una

fracción en el interior del partido, mientras el líder posee influencia sobre los dirigentes. En ese ambiente, dirigentes y líderes coexisten a través de incentivos, como señala Panebianco.

Desde otra postura, los partidos también pueden ser analizados desde una faceta estrictamente racional (no ideológica ni psicológica), sino respecto de los fines y resultados que la competencia genera. En ese caso, la democracia es concebida como un mercado político, en la cual diferentes agentes están involucrados y los partidos representan uno de ellos. Para analizarlos en este esquema se deben cumplir una serie de supuestos ideales: «el partido es un equipo de hombres que sólo desean sus cargos para gozar de la renta, prestigio y el poder que supone la dirección del aparato gubernamental» (Downs, 2007: 95). En ese caso, la finalidad radica en conseguir votos que permitan al partido mantenerse en el poder. No es una cuestión de afinidad a los proyectos del partido o del candidato, sino del beneficio (maximizar la utilidad) de la decisión emitida.

En un trabajo más contemporáneo, Hans Daalder (2002) realiza un balance de los retos que enfrentan los partidos políticos en la actualidad; por un lado realiza un análisis de la estructura, en eso sigue la propuesta de Duverger; más adelante evalúa el papel de los partidos como intermediario, ahí coincide con Sartori, al igual que dirige su atención hacia la posición ideológica, con lo cual su obra recoge los elementos expuestos por Panebianco. Daalder va más allá y se enfoca en la crisis de credibilidad y representación de los partidos, tema en el cual coincide con Levine (2007) y Norris (2011).¹

Desde otro frente, también es importante analizar las diferencias entre los propios partidos, tema abordado por Alcántara (2004), quien propone un marco de análisis para ubicar las diferencias entre los competidores. Su obra distingue entre el origen, programa, organización interna y el rendimiento político-electoral de los partidos. De esa misma forma enfoca su análisis hacia el tipo de liderazgo originario.

1 La discusión sobre los partidos es bastante amplia. Desde el trabajo clásico de Michels (2008), el de Charlot (1991), los trabajos contemporáneos como los de Eldersveld (1964), Lipset, y Rokkan (1967), Ware (1996), Mair (1997), Dalton y Wattenberg (2000), Diamond y Gunther, (2002), hasta los manuales de ciencia política, Miquel Caminal (2005), Pasquino (2004), Goodin y Klingemann (2001), en los cuales, se han aportado muy importantes discusiones, tipologías, categorías y definiciones sobre los procesos políticos y el lugar que ocupan los partidos en la competencia por el poder.

Los partidos ofrecen elementos comunes como: el financiamiento, estructura electoral, militantes, dirigentes y candidatos; mientras otros aspectos son de corte opuesto como la ideología, plataforma electoral, declaración de principios, propuestas de campaña y, en específico, su ubicación en el espectro ideológico: derecha, centro o izquierda. De las diferencias ideológicas en los partidos surge el interés por analizar el trayecto del liderazgo de izquierda congregado en el PRD y su impacto en el sistema político mexicano.

En la competencia por el poder, los partidos ofrecen propuestas y asumen una postura ideológica. El espectro conservador, o también denominado de derecha, no ofrece lo mismo que uno liberal, o de izquierda.² Es decir, existen diferencias conceptuales y materiales entre cada partido político, las cuales permiten competir por votos ante el electorado. El tipo de campaña utilizada también determina en parte el éxito en la captación de votos. Ahora bien, también existen grados de flexibilidad de la ideología, lo cual permite moverse hacia el centro; por tanto, se asumen valores de centro-izquierda o de centro-derecha.

En el caso mexicano, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), partido histórico en el sistema político, se ubicaba desde su creación en 1946 hasta el año 2000 como el partido oficial. Con la propuesta de Sartori, ubicamos a ese partido como un sistema de partido hegemónico en la tipología de los sistemas no competitivos: «No permite una competencia oficial por el poder, ni una competencia de facto. Se permite la existencia de partidos de segunda, autorizados; pues no se les permite competir con el partido hegemónico en términos de antagonismo y en pie de igualdad» (Sartori, 2005: 282).

El PRI se podría considerar ideológicamente más enfocado hacia el centro, aunque dependiendo del contexto ha orientado sus decisiones hacia centro-izquierda o centro-derecha. Un rasgo interesante fue que desde 1946, el presidente de la república fue también el líder máximo del partido, situación que cambió en 1997 con la estrategia de «sana distancia» entre

2 El caso del PRI es un ejemplo de partido de centro-derecha, el cual busca mantener la estabilidad, pero no es tan ideológico como un partido de derecha, por ejemplo, el PAN, quien se desenvuelve como conservador y realza la defensa de valores como la familia. Mientras un partido como el PRD se ubica como centro-izquierda, de corte más liberal; abierto a temas como el aborto, la unión entre personas del mismo sexo, entre otros asuntos.

el presidente Ernesto Zedillo y el PRI.³ El Partido Acción Nacional (PAN), fundado en 1939, se puede ubicar como un partido de derecha que defiende valores humanistas y la esencia de la familia como principal motor de la sociedad. Su actuación mantiene una tendencia hacia el conservadurismo y la búsqueda de un modelo económico que permita la estabilidad en las variables macroeconómicas; en ese sentido, también puede considerarse como centro-derecha. Desde su fundación se enfrentó a un régimen controlado por el PRI. Logró ser el primer partido de oposición al que se le reconoció una victoria electoral en una gubernatura (Baja California en 1989). A partir de lo anterior, fue ganando terreno en los municipios y aumentó su presencia legislativa en el Congreso en las siguientes dos décadas.

El PAN se convirtió en el partido en el gobierno al ganar la presidencia en dos sexenios consecutivos, 2000-2006 y 2006-2012, en el primero con Vicente Fox Quezada y en el siguiente periodo con Felipe Calderón Hinojosa. El proceso electoral de 2012 fue muy competido, en el cual el PAN quedó en el tercer lugar detrás del PRI y del PRD.⁴ En el sistema de partidos también participa la izquierda, aunque el PRD no es el único partido; también se incluye al Partido del Trabajo (PT), Movimiento Ciudadano (MC) y a partir de 2014, a Morena.

Clasificación de los partidos

Los estudios acerca de los partidos se pueden clasificar brevemente en: organizativos (quienes revisan cómo funciona el partido a partir del grado de consolidación de sus rutinas de control); electorales (los logros electorales en los espacios de gobierno); liderazgo político (el desempeño y función de los dirigentes y líderes del partido, formales o informales). Este libro se inserta en la última propuesta.

Los partidos compiten por medio de candidatos y una oferta política específica. Los ciudadanos eligen entre una gama de posibilidades, lo cual en esencia permite alternancia en una democracia. La rotación del poder

3 La sana distancia fue un término que se utilizó en los medios políticos para explicar que Ernesto Zedillo no intervendría en los asuntos internos del PRI. Para un análisis más amplio del PRI durante el periodo 2000 al 2012 véase Reyes García (2005), Johansson Mondragón (2012), Mirón Lince (2012), Olmeda y Armesto (2013) y Aziz Nassif (2013).

4 Para un análisis del periodo previo a la transición y otros como partido en el gobierno, véanse los trabajos de Loeza (1999), Díaz Aldret (2007), Ling Sanz (2008) y Hernández Vicencio (2012).

entre diferentes partidos ocurre por alguna de las siguientes razones: momentos de tensión social, agotamiento del partido (pérdida de legitimidad ante los ciudadanos) en el gobierno, o bien porque existen condiciones en las cuales el votante desea ser gobernado por otro. Bajo las condiciones previas en una democracia, la rotación del poder se valida por medio de procesos electorales y los competidores aceptan los resultados por medio de una ruta administrativa y jurisdiccional. El resultado produce alternancia política.

En la competencia por el poder, los diversos partidos, ya sea de derecha, centro o izquierda, preparan una serie de elementos que suponen una diferencia entre cada partido: plataforma electoral, ideología, reglamento interno, por citar los elementos estructurales; y otros que son más de corte organizativo, como candidatos, jefes de campaña, entre otros. Cada partido posee un emblema, colores, identidad que lo define ante los adversarios.

El partido se puede identificar en cada elección porque se ubica en un espectro ideológico, ahí manifiesta los valores y pensamiento político-filosófico. Lo anterior supondría la esencia para ejercer el gobierno. Con base en lo anterior: ¿todos los partidos son iguales y poseen la misma ideología? La respuesta natural es que no; existe una distinción entre quienes compiten realmente por el poder, es decir, hay partidos grandes que cuentan con la capacidad de acceder al poder, por tanto poseen representación en todos los ámbitos de gobierno, mientras otros partidos (pequeños) buscan mantener su registro, aunque también idealmente buscan el poder político.

Bajo el argumento previo, ¿cómo deciden los ciudadanos su voto? Anthony Downs (2007) evalúa (racionalmente) los valores y propuestas y, con base en ese análisis, el votante se inclina o no por una determinada oferta política. Desde un enfoque opuesto al racional, la identificación partidaria supone que el ciudadano manifiesta una inclinación y afecto hacia el partido o candidato. El trabajo de Alejandro Moreno (2003) para el caso mexicano es un ejemplo de esta teoría. Otras posturas aluden que el ciudadano elige con base en resolver su situación de necesidad y precariedad (Ansaldi, 2001). Desde otros frentes como el de Santiago (2010), Montero y Newton (2008) se destaca la importancia de evaluar el déficit democrático, la falta de legitimidad y las acciones del gobierno, aunque también se cuestiona la correspondencia entre las decisiones y preferencias del ciudadano (Przeworski, 2010: 84).

¿Los partidos defienden la ideología? El liderazgo se enfrenta al dilema de la defensa o renuncia de la posición ideológica al momento de cooperar, es decir, puede optar por defender la ideología y esa decisión le podría resultar costosa al momento de no lograr victorias electorales, por el contrario, puede orientar su actuación hacia una postura menos rígida (menos ideológica) y más enfocada en conseguir resultados, lo que genera mayor rentabilidad al flexibilizar sus valores ideológicos.

Con base en la reflexión sobre la relevancia de los partidos, sus objetivos, cómo se estructura y el lugar que ocupa la ideología, en la siguiente sección se analiza la emergencia del liderazgo de izquierda reunida en el FDN en la competencia electoral en 1988.

La elección presidencial de 1988: la construcción del FDN

La elección presidencial de 1988 se revisa a partir de cinco variables: contexto, estrategia del candidato, tipo de liderazgo, resultado del voto presidencial y la proporción de votos en el Congreso, las cuales están relacionadas entre sí y ofrecen una mirada distinta del proceso de competencia, algunas de corte interno y otras que refieren la actuación ante sus adversarios. Los datos abonan a una comprensión panorámica del proceso político en México.

Las elecciones en el Poder Ejecutivo en México fueron más un ritual de sucesión presidencial en el PRI que una posibilidad real de alternancia. Desde la óptica de la teoría de los partidos políticos se ubicaba al caso mexicano como un sistema de partido hegemónico (Sartori, 2005), en el cual de facto no existía la intención del partido en el gobierno de abandonar el poder. Los partidos de oposición se presentaban con poco margen de maniobra para contender por el poder de manera efectiva. A partir de la reforma política de 1977, los partidos fueron declarados como entidades de interés público, con el derecho a recibir financiamiento público del gobierno para cumplir dos tareas básicas: actividades ordinarias y participar en campañas electorales. Bajo ese escenario, las organizaciones de izquierda confluyeron diez años más tarde en el FDN en 1988.

En ese contexto de hegemonía del PRI, la Corriente Democrática (CD), liderada por el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, decidió buscar

una opción más abierta y democrática.⁵ Es preciso señalar que, a pesar de los cambios a la regulación electoral, el sistema político seguía considerado como no democrático.

Las organizaciones partidistas de izquierda confluyeron en el FDN, el cual compitió en un contexto adverso, ya que el aparato del gobierno estaba a favor del candidato priista Carlos Salinas de Gortari, político de corte estrictamente neoliberal (con experiencia en cargos en la administración pública), enfocado en la restricción del gasto público; en comparación con Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, político de corte tradicional (había sido gobernador de Michoacán y otros cargos en la administración pública) y que además buscaba retomar una política económica de mayor gasto público. Por el Partido Acción Nacional (PAN) el candidato fue Manuel Clouthier del Rincón, político también de corte tradicional.⁶

La Comisión Federal Electoral (CFE) estaba a cargo de la organización y realización de las elecciones, institución bajo el control del gobierno. Hasta 1988, ningún estado de la república había sido gobernado o le había sido reconocido un triunfo de la oposición. Para un análisis minucioso de ese periodo, los trabajos de Crespo (1991), Lujambio (1996) y Molinar (1991) tratan el proceso de apertura democrática desde los municipios y estados. Ese proceso de alternancia municipal respondió a la percepción de una ruta de transición gradualista, la cual modificó paulatinamente las reglas del régimen político con el paso del tiempo, y no fue producto de un solo periodo o de la voluntad política de un presidente.

Además del control gubernamental en la realización de las elecciones, la tecnocracia había llegado al poder a partir de Miguel de la Madrid Hurtado: políticos de corte técnico, preocupados por la estabilidad de la economía y una reducción de la burocracia gubernamental. Esa fue una de las razones por las cuales Cuauhtémoc Cárdenas no encajaba con el perfil del candidato del PRI, pues su trayectoria se había desarrollado de una manera más política que monetarista. La pugna entre la clase política fue cla-

⁵ Una lectura de lucha de la izquierda en sus primeros años fue realizada por Galindo López (1990).

⁶ Para una revisión más puntual sobre la elección de 1988 y el desempeño de los candidatos, véase Díaz y López (2005), quienes ofrecen un esfuerzo sistemático acerca del discurso político y la plataforma electoral.

ramente definida entre políticos tradicionales⁷ y los denominados técnicos, generalmente con estudios de posgrado en economía en el extranjero.

Posterior a los resultados de 1988, el FDN se desintegró y dio origen en el mes de mayo de 1989 al PRD, cuya fundación el académico Francisco Reveles señala que «fue crucial para las fuerzas de izquierda pues prácticamente todas se sumaron a la construcción de la organización» (Reveles, 2008: 176). En ese momento las condiciones de democratización apenas comenzaban y los miembros del FDN anclaron su participación en el PRD.

Cuauhtémoc Cárdenas en su etapa de militancia priista fue gobernador de Michoacán durante el periodo 1980-1986, previo a una carrera política en la administración pública de José López Portillo, último presidente de corte tradicional. Uno de los aliados de Cárdenas fue Porfirio Muñoz Ledo, con quien realizaba una fuerte crítica hacia el modelo económico neoliberal en la Corriente Democrática (CD) (Díaz y López, 2005: 123). En la CD ya comenzaba a notarse una crítica sobre el modelo neoliberal, aunque éste era producto del contexto internacional y México no fue la excepción. En el contexto político social interno se notaba la existencia de movilizaciones, producto de una década previa de organizaciones clandestinas, las cuales aceptaron pasar al plano institucional, entre otros aspectos.

Ante la designación de Carlos Salinas de Gortari como el candidato presidencial del PRI, la posición de Cárdenas fue renunciar a su militancia y formalmente, a finales de 1987, fue creado el FDN como vehículo electoral para su postulación presidencial. El frente incluía a distintas fuerzas de izquierda, quienes producto de la reforma política de 1977 se habían consolidado como partidos legalmente establecidos.⁸ Todos ellos coincidían con el reclamo de Cárdenas sobre el abandono de los ideales de la revolución mexicana, al menos así lo expresaba José Antonio Crespo (1998). Estas organizaciones se sumaron al proyecto del FDN y postularon a Cárdenas como candidato natural de los partidos de izquierda.

7 Por ejemplo, los últimos cinco presidentes de la república (Miguel de la Madrid, 1982-1988; José López Portillo, 1976-1982; Luis Echeverría, 1970-1976; Gustavo Díaz Ordaz, 1964-1970 y Adolfo López Mateos, 1958-1964, contaban con un perfil con estudios de derecho). Este proceso dio como resultado una clase política bastante homogénea.

8 Partido Auténtico de la Revolución Mexicana, PARM; Partido Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional, PFCRN; Partido Popular Socialista, PPS; y el Partido Mexicano Socialista, PMS.

El ingeniero Cárdenas se asumía como una autoridad moral por ser hijo del general y expresidente de México Lázaro Cárdenas (1934-1940), pero se enfrentó a la clase neoliberal, la cual había llegado al poder a principios del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado.

Los rituales de sucesión presidencial durante el periodo 1946-1978 comenzaron a modificarse, por lo menos así lo señalan los trabajos de Rendón (1990), Ai Camp, (2006) y Adler (2002). Dos elementos fueron una muestra clara de estos cambios: la trayectoria de los candidatos a la presidencia con una formación en derecho había sido la constante hasta 1982; y la entrada de perfiles con estudios en economía a partir de Carlos Salinas de Gortari. Ese cambio afectó las posibilidades de Cárdenas, ya que el perfil buscado fue más técnico que político.

El proyecto político de Cárdenas se enfocaba en los siguientes rubros: recuperar la soberanía nacional y descalificar al candidato del PRI. En términos del discurso político, recuperaba la independencia, la Reforma y la revolución mexicana (Díaz y López, 2005: p.131). La propuesta del PRI se enfocaba en la modernización económica, mientras la del FDN se insertaba en aspectos de una política económica de intervención del Estado.

Cárdenas asumió un discurso de campaña austera en términos de gasto, acusaba al PRI de utilizar la estructura gubernamental para llegar al electorado, aunque esto representa una estrategia que utilizan los partidos en el poder. En esta perspectiva se entiende a los partidos como «máquinas que compiten por votos» (Alcántara, 2006: 81).

Para Cuauhtémoc Cárdenas la exigencia se orientaba hacia un proceso de transformación radical, un cambio de política económica y la modificación sustancial de las instituciones políticas. Mientras la plataforma electoral de Cárdenas fue rupturista, Carlos Salinas ofrecía modernizar al país a partir de un proceso de reformas económicas. Dos visiones opuestas en esencia.

Políticamente, México fue considerado un sistema *sui generis*, porque a pesar de que formalmente realizaba elecciones, tácitamente no era competitivo, y no cumplía con los requisitos que Juan Linz (1987)⁹ señala para que un sistema político sea considerado democrático, esencialmen-

9 Elecciones libres, alternancia en el Ejecutivo, existencia de dos o más partidos, un Poder Legislativo plural, así como una institución imparcial que organice las elecciones.

te en el requisito de alternancia en el Poder Ejecutivo. En resumen, la estrategia política de Cárdenas se enfocaba en denunciar la inequidad de la contienda electoral.

Los partidos políticos requieren una estructura según el postulado de Joseph La Palombara y Myron Weiner (1966), además de personal que la dirija, en ese punto, el liderazgo es fundamental para ubicar el éxito o fracaso de los partidos. La estructura por sí misma no puede funcionar de manera efectiva si no cuenta con personal capaz de aprovecharla.

Desde la postura de Duverger (1957) y la de Panebianco (1990) se enfatiza en la importancia del liderazgo político. El primero alude a que existen dos tipos de líderes: reales y aparentes, mientras el segundo dirige su análisis hacia cómo el liderazgo influye en el grado de consolidación organizativa. Duverger señala que existen grados de participación (simpatizantes, militantes y dirigentes), los cuales son visibles en esencia en cualquier partido político. El partido compite a través de cauces institucionales. No importa si es un partido de izquierda, derecha o centro, para Duverger los partidos ostentan grados de participación; en algunos casos más o menos accesibles, o bien enfocados en un control clientelar o familiar, pero en todos los casos existe una estructura política con mayor o menor articulación.

Angelo Panebianco, por otro lado, parte de dos supuestos: cuando la estructura del partido es frágil y poco institucionalizada en sus rutinas de control, existe la propensión hacia el surgimiento de líderes carismáticos, ya que éstos sobresalen por encima de las reglas escritas para el funcionamiento de la estructura, esto es posible por la capacidad de arrastre de las masas de los líderes. El segundo supuesto es inverso, a mayor institucionalización menor dependencia de líderes carismáticos (véase Panebianco, 1990:107-138). El tema de la institucionalización también fue estudiado en el caso específico del PRD por Adriana Borjas (2003), Francisco Reveles (2004) y Esperanza Palma (2004), trabajos recomendados para una discusión más exhaustiva sobre el grado de institucionalización de sus rutinas de control político.¹⁰

Cuauhtémoc Cárdenas en un primer momento aglutinó a diferentes organizaciones de izquierda en el FDN, quienes lo siguieron en la posterior

10 Este proceso es también responsabilidad de los líderes, aunque cabe señalar que no de manera exclusiva, sino visto como un poder compartido en la coalición dominante, encargada de aplicar decisiones electorales y organizativas.

creación del PRD. A pesar de su posición de fundador, también ayudaron a construir la organización políticos como Porfirio Muñoz Ledo, Heberto Castillo, Rosario Ibarra de Piedra, entre otros.

La teoría sobre la fundación de los partidos señala que se deben cumplir elementos básicos: «confluir en la concertación de voluntades de los fundadores sobre unos fines, una organización y medios plasmados en los estatutos» (Morodo y Murillo, 2001: 87). En ese sentido, Cárdenas logró integrar las peticiones de diversas organizaciones de izquierda, sin embargo, a pesar de que el PRD cumplía dichos elementos, prevalecía una indefinición de los objetivos en el mediano plazo. Esto no es de extrañar, ya que en los partidos con figuras carismáticas, las reglas informales se convierten en parte de la cotidianidad, la indefinición del perfil político es precisamente lo que permite el predominio en las decisiones de los líderes carismáticos. La categoría de líder carismático-dominante permite caracterizar el estilo de Cuauhtémoc Cárdenas durante el periodo 1989-1993, en el cual fue coordinador general del partido.

Cuadro 1. Cuauhtémoc Cárdenas 1988-1993

Líder	Acciones del dirigente	Tipo de liderazgo
Cuauhtémoc Cárdenas	<ul style="list-style-type: none"> a. Política de enfrentamiento b. Relación tensa con el gobierno c. Participación limitada en el Congreso d. Buscaba la transformación radical de las instituciones e. Preponderancia de las decisiones en los Órganos del partido f. Obtiene la candidatura presidencial de manera natural 	Carismático-dominante

Fuente: Elaboración propia.

Una característica fundamental fue que su liderazgo aglutinaba la mayoría de las decisiones en el partido, es decir, defendía la política de cuestionamiento y fraude ante el gobierno federal posterior a los resultados presidenciales de 1988. Su fortaleza además le permitía influir en la posición de los legisladores en el Congreso de la Unión, y en algunos casos «aprobaba las reuniones con el gobierno federal» (Fernández, 1992: 25). Esto fue una muestra del control parcial de su dirigencia nacional y su posición como candidato

presidencial. Como fundador predominaba, ese es precisamente el efecto en partidos con figuras carismáticas como lo señala Panebianco. El líder sobresale y la consecuencia fue que el desarrollo orgánico del partido no avanzó.

La política de enfrentamiento ante el gobierno del presidente Carlos Salinas fue una muestra de ese dominio en las decisiones. En ese contexto, los miembros que integraban al PRD no contaban con la suficiente capacidad de contrapeso. Ante esa debilidad organizativa existían dos visiones acerca del rumbo del partido. Esperanza Palma (2004) y Francisco Reveles (2004) señalan que una postura era rupturista, es decir, la búsqueda de una modificación sustancial del régimen político; y otra denominada reformista, enfocada en la actualización de las reglas del juego y una apertura democrática. Cárdenas claramente se inscribía en la primera postura.¹¹

El origen diverso del partido ocasionaba que se cedieran espacios de poder a cambio de lealtad, es decir, las prácticas formales e informales fueron parte de la coexistencia de los miembros. Los primeros años de vida partidaria del PRD, (1988-1991), fueron un proceso de adaptación a la competencia en el sistema político, y recurrir a un líder carismático fue el mecanismo más efectivo de ese momento.

Para evaluar el éxito o avance del liderazgo político es pertinente revisar los resultados electorales. En la elección de 1988, el FDN compitió por primera vez con la posibilidad real de superar más del 11% de la votación, suma de todos los votos de los partidos opositores de izquierda en 1982. En la elección presidencial de 1982, el candidato del PRI, Miguel de la Madrid Hurtado, obtuvo el 68.43% de los votos y el candidato del PAN, Pablo Emilio Madero, el 15.68%.¹² La izquierda estaba fragmentada y su posibilidad de cohesión muy frágil en el sistema de partidos. En 1988, el FDN integró a esos partidos pequeños que solos no contaban con la capacidad real de acceder al poder presidencial.

En la elección de 1988 fue la primera vez que los partidos de izquierda lograban posicionarse de manera convincente ante el electorado. Aunque

11 Un trabajo que muestra las etapas de evolución al interior del PRD es el de Anne Pivón (1999), referente necesario para contextualizar la lucha política.

12 El Partido Socialista Unificado de México, PSUM, obtuvo 3.49%; el Partido Demócrata Mexicano, PDM, 1.84%; Partido Revolucionario de los Trabajadores, PRT, 1.76%; Partido Popular Socialista, PPS, 1.53%; Partido Socialista de los Trabajadores, PST, 1.45%; Partido Auténtico de la Revolución Mexicana, PARM, 1.03% (Aguirre, Begné y Wolderberg, 1997: 316).

el PRI ganó la elección con el 50.36%, el FDN obtuvo un histórico 30.90%, mientras el PAN quedó en el tercer lugar con el 17.07% (Reveles, 2004: 403).¹³ Los integrantes del FDN obtuvieron 20% más que en la elección presidencial anterior, lo cual fue un avance significativo.

El resultado electoral de 1988 dejó en evidencia que el electorado comenzaba a dividirse en tres ofertas: PRI, PAN y la posición de los partidos de izquierda con el FDN y la eventual creación del PRD un año más tarde. A pesar de que el FDN postuló a un candidato con cualidades carismáticas, no fue suficiente para ganar la elección presidencial.

Los votantes del PRI y del PAN respaldaban políticas más conservadoras que liberales, por lo cual los votos obtenidos por estos dos partidos representaron el 67%, dejando al FDN con un tercio del espectro de potenciales votantes. El 30.90% fue un logro en sí mismo para esa contienda electoral. Desde esa fecha el sistema de partidos quedó establecido en tres ofertas políticas en las siguientes dos décadas. Políticamente, la incursión del PRD fue un avance fundamental, porque recordemos que el sistema político no era democrático, por lo cual el acceso a posiciones en el Congreso eran limitadas.

Producto de los resultados presidenciales, el PRI mantuvo una fuerte presencia en la LIV Legislatura (1988-1991), por lo cual logró una fracción parlamentaria alineada al presidente Carlos Salinas. Un factor que definía la relación entre el presidente y el Congreso fue el respaldo de los diputados y senadores a las propuestas e iniciativas del presidente; a cambio, las carreras políticas fueron favorecidas con cargos en la administración pública federal, posiciones clave en gubernaturas, entre otros cargos. Existía un fuerte proceso de incentivos selectivos, según la tipología de (Panebianco, 1990: 61-82). La lealtad se lograba por medio de ese proceso de distribución de cargos políticos y electorales.

Los legisladores del PAN jugaron una posición de partido bisagra¹⁴ en reformas constitucionales con el PRI, mientras el PRD se enfrentó a la indefinición de su perfil político. El principal adversario de Cárdenas surgió del interior en la figura de Porfirio Muñoz Ledo, quien sería presidente del

13 La credibilidad de los resultados de ese año, con la caída del sistema, representa motivo de otro estudio.

14 Jugador que ofrece la posibilidad al partido en el poder de cooperar en la aprobación de reformas, ya sea de mayoría absoluta o de mayoría calificada. La connotación de bisagra alude a que está imposibilitado para ganar solo el gobierno, pero sí posee una cantidad de legisladores suficientes para lograr acuerdos de mayoría con el partido en el poder.

partido durante el periodo 1993-1996. Situación paradójica, pues Muñoz Ledo había sido uno de sus aliados en la fundación del FDN en años previos. Ahora se posicionaba como uno de los principales críticos, sobre todo por la postura de confrontación de Cárdenas ante el gobierno federal.

El sistema no fue competitivo ni democrático, por tanto, obtener un poco más de la quinta parte de escaños en la Cámara de Diputados no fue un asunto menor, aunque todavía insuficiente para una competencia plural y equitativa. La distribución de los escaños se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Cámara de Diputados y Senadores 1988

Partido	Diputados MR	Diputados RP	Total	%	Senadores	%
PRI	234	26	260	52.0	60	93.75
PAN	38	63	101	20.2	0	0
FDN (PARM, PPS, PFCRN, PMS)	28	111	139	27.8	4	6.25
Total	300	200	500	100	64	100

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Palma (2004: 63).

Se observa que el PRI predominó en los distritos electorales de mayoría relativa, ganó en 260 de 300, es decir, 86% del total. La oposición (PAN y FDN) ganó el 14% restante. Aquí se mostró que el PRI contaba con un fuerte arraigo en todo el país. El diseño electoral permitió el aumento de posiciones legislativas con la introducción de 200 escaños de representación proporcional a la Cámara de Diputados. El FDN logró 108 de los 200 escaños, aunque en el Senado el PRI mantuvo una fuerza casi absoluta, con el 93% de los curules para su partido. El FDN solamente ganó cuatro senadores de mayoría, ya que en esa elección el principio de RP no se consideraba todavía como mecanismo de distribución de escaños.

Los escaños logrados por el FDN ofrecían la posibilidad de fungir como un contrapeso al PRI, pero rápidamente se estableció una coalición ganadora entre el PRI y el PAN,¹⁵ que prácticamente relegó al FDN de las negociaciones. En 1989 la posición de Cuauhtémoc Cárdenas como líder

¹⁵ Coalición mínima ganadora es aquella en la cual, con la suma de dos o más partidos, logran la aprobación de reformas en el Congreso (Lijphart, 2000: 97).

carismático-dominante se limitó a denunciar constantemente los fraudes electorales (Castañeda, 1992). Este tipo de liderazgo surge en un partido con diversos intereses, la cualidad de dominante no aniquila a los demás miembros, sino que mantiene la preeminencia para proponer las acciones. Esa influencia excluyó al partido de la mesa legislativa, postura que debilitó las estrategias del partido en el Congreso.

El candidato presidencial obtuvo el 30.99% de los votos y la proporción de escaños en el Congreso reflejaron el 27.4%. Ambos datos indicarían que sólo existió una diferencia promedio de cuatro puntos porcentuales, aunque no existe evidencia de una relación automática entre ambos resultados. Se evidenció que el sistema de RP posibilitó al FDN acceder a escaños que no habrían conseguido por el principio de MR.

Los resultados muestran que Cárdenas fue favorecido en todo el país como candidato presidencial, pero no se reflejó en los distritos electorales del país, pues solamente ganaron en 28 de 300 distritos electorales de mayoría, lo cual representó el 9.3% de los escaños. Cabe señalar que también existen otras circunstancias que influyeron en la competencia electoral: el uso del discurso, el clientelismo político y las prácticas recurrentes de coacción del voto en ámbitos locales. La oportunidad del FDN se enfocaba entonces en fortalecer sus bases en los distritos del país.

La responsabilidad de los resultados recayó en la coalición dominante del partido, estructuras formales e informales.¹⁶ La formal contiene un orden para obtener resultados, mientras la informal está inmersa de relaciones para controlar el poder, que pueden ser jurídicas o ilegales.

¹⁶ Estructuras formales: racionalmente ordenadas con objetivos formulados. Tratan de movilizar recursos humanos y técnicos como medio de conseguir sus fines. Crean interrelaciones de todos con todos con el fin de resolver los propios problemas y conseguir sus fines particulares. Estructura informal: dentro de la organización, reflejo del esfuerzo espontáneo de los individuos y subgrupos por controlar las condiciones de subsistencia. La estructura informal termina por ser a la vez indispensable e influyente en el mismo sistema formal de delegación y control (Selznick, 1952: 194).

Cuauhtémoc Cárdenas: un liderazgo carismático-dominante

El líder integrador es espontáneo y flexible. Incorpora las cualidades del grupo, descubre objetivos comunes. En contraste, el líder dominador impone su voluntad con independencia de los deseos del grupo.

ALBERT MURPHY

Cárdenas promueve la política de cuestionamiento electoral. El sistema político mexicano a finales de la década de 1980 se encontraba en un proceso de cuestionamiento electoral, en el cual las organizaciones de izquierda presionaban por una mayor apertura democrática. Por sistema político se entiende al «conjunto de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que cumplen funciones de dominación política, dirección política y administración social, así como al personal directivo que las sostiene y utiliza» (Camacho, 1977: 613). Después de 1988, el FDN¹ se transformó en el PRD el 5 de mayo de 1989, fundado por diversos sectores de izquierda además de la CD del PRI. La figura central del movimiento político fue el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. Durante un primer periodo entre 1989 y 1993, su liderazgo fue determinante para la construcción orgánica² y para el desarrollo político e ideológico del PRD. El desarrollo político consiste en el proceso de adaptación en el cual la estructura y los objetivos están en constante cambio, incluye también cuestiones normativas, simbólicas y prácticas políticas. La fundación del partido hizo posible su participación en el sistema de partidos definido como «el espacio de competencia leal entre los partidos, orientado hacia la obtención y ejercicio del poder político» (Valdés, 1999: 12).

1 En la elección presidencial de 1988 participaron: PRI, PAN, Partido Demócrata Mexicano, Partido Revolucionario de los Trabajadores y el Frente Democrático Nacional (FDN).

2 La construcción orgánica describe los mecanismos sobre el funcionamiento del PRD, cuestiones organizacionales y estatutarias.

La dirección de Cuauhtémoc Cárdenas al frente durante el periodo 1989-1991 presentó momentos cruciales en la construcción organizativa. Para explicar estos factores se debe mirar hacia fuera y hacia dentro del PRD. Un primer elemento externo fue la postura recurrente de cuestionar³ el triunfo electoral de Carlos Salinas de Gortari en las elecciones presidenciales de 1988. El contexto político-coyuntural fue vital para explicar cómo respondió el gobierno de Carlos Salinas a tales señalamientos.

Cárdenas se enfrentó a tres problemas iniciales: creación de un proyecto político, definición de un perfil ideológico, y se enfrentarse al nacionalismo y la incertidumbre ideológica (Farrera y Prieto, 1990: 70), por lo cual, mantener la estabilidad mediante estatutos, normas y la renovación de órganos deliberantes y ejecutivos del partido no representaba una tarea sencilla (Cotarelo, 1996: 159). Sobre este último aspecto el proceso de institucionalización del PRD se explica en tres etapas: «1989, cuando se fundó el partido; 1993 y 1996 cuando se procedió a elecciones internas para presidente del partido» (Pivron, 1999: 242). Cárdenas fue el coordinador general del partido desde 1989 hasta 1993.

Ramón Cotarelo identifica requisitos para considerar a un partido político como democrático: la existencia de una jerarquía política electa libremente por los miembros y una estructura que opere de manera democrática las decisiones de la dirigencia. El estudio de Cotarelo y el de Duverger (1957) analizan a detalle la función de la estructura y sugieren enfatizar respecto de la función del líder. El PRD cumplía con estas dos funciones: emitió una convocatoria para elegir a la dirigencia nacional en una elección formalmente libre. Por otro lado, contaba con una estructura que permitía a los miembros fundadores coexistir.

Como se mencionó en la introducción, existe una diferencia entre dirigentes y líderes. Los dirigentes son de diferente nivel (con base en la fuerza del grupo al que pertenecen), están a cargo de una parte de la estructura del partido, ya sea administrativa o política. Por el contrario, los líderes no sólo administran sino influyen de manera informal. «Los jefes reales son un grupo de líderes que monopolizan los cargos, son quienes ejercen prácticamente el poder. Los jefes aparentes tienen el poder teórico, son quie-

3 En el contexto de 1988 las estrategias de los partidos fueron: aceptar el resultado electoral y realizar reformas estructurales en la legislación electoral o denunciar el fraude. El FDN se enfocó en la última.

nes representan al partido en las diferentes esferas de la actividad política» (Duverger, 1957: 96). En partidos como el PRD se originaron estas dos dimensiones, ya que dependía del liderazgo carismático de su fundador. En este caso, el jefe real también logró desarrollar la capacidad de dirigir la estructura formal de la organización (era el líder carismático fundador y coordinador general del partido).

El liderazgo en términos amplios representa un proceso de interacción política, parte de una coalición de miembros, la cual se construye a partir de diversos factores como: postura del líder ante el gobierno, proyecto político, la coyuntura política, alianzas estratégicas y la estabilidad de la dirección política del partido.

La postura de Cuauhtémoc Cárdenas ante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue un factor considerable para caracterizar su liderazgo. Intentó mantener una interacción política nacional mediante el argumento de cuestionamiento electoral, lo cual lo orilló a la confrontación. Su función en el desarrollo organizativo del PRD fue cohesionar un partido heterogéneo de origen.⁴

La política de cuestionamiento electoral aparentaba una estrategia acertada, ya que el presidente Carlos Salinas buscaba legitimidad ante el electorado después del resultado oficial de las elecciones de 1988. En principio, la actitud de Cárdenas fue apoyada parcialmente por los miembros, pero la estrategia se fue debilitando. La confrontación se concentró sobre el funcionamiento de la Comisión Federal Electoral (CFE). Cárdenas acusaba la parcialidad a favor del PRI. La falta de unidad en la dirección del CEN causó pronto la disputa entre quienes apoyaban a Cárdenas y los que manifestaban su desacuerdo:

Los equilibrios políticos ocurren cuando la coalición dominante del partido aplica decisiones de manera horizontal, en la que los dirigentes poseen un poder similar, pero no significa que tenga el poder absoluto en la organización, más bien es un poder compartido, acotado por la coalición misma. Si no se presentan las condiciones anteriores, el liderazgo carece de equilibrios políticos (Lowi, 2003: 110).

4 La cohesión partidaria es un requisito fundamental en el interior de los partidos, además es parte esencial para la disciplina en los ámbitos legislativos, tema estudiado por González Tule (2006).

En este contexto surge una pregunta: ¿la estrategia fue responsabilidad única de Cárdenas o de la coalición dominante del partido? La responsabilidad no recayó únicamente en el líder, sino en la coalición del partido, ya que se construye con diversos factores, entre ellos la dirección del partido. ¿Qué está en juego en dicha coalición? La «competencia, las relaciones en el entorno, canales de comunicación, canales formales, el financiamiento y reclutamiento» (Panebianco, 1990: 83-88). El control de éstos permite a los líderes mantener la estabilidad y cohesión. Los aspectos antes descritos refieren factores internos y externos, dimensiones que determinan el éxito o fracaso en la competencia por el poder.

¿Quiénes integran la coalición? «Dirigentes del partido, parlamentarios o miembros en cargos de gobierno, dirigentes intermedios o locales, dirigentes de la institución patrocinadora. Del todo resulta un mapa de poder» (Revelles, 2004: 21). Desde esa concepción, un líder carismático no cuenta con la capacidad para controlar todos los espacios políticos y organizativos, ya que la coalición se integra por diversos miembros, incluido el líder. La dirección máxima del PRD estaba integrada por los responsables de las estructuras formales del partido (Comité Ejecutivo Nacional y Consejo Nacional), por los miembros fundadores del FDN y PRD, y desde luego por el propio Cárdenas.⁵

La responsabilidad fue compartida, propuesta por Cárdenas, aunque apoyada parcialmente por sus seguidores. La coalición dominante de ese momento no rechazó la decisión, esto significó que fue aceptada por la mayoría, ya que en las estructuras democráticas, el consenso requiere de la aceptación de la mayoría de los miembros. Si concebimos a los partidos políticos como estructuras democráticas, entonces la estrategia de cuestionamiento electoral fue consensual.

El estilo de liderazgo de Cárdenas fue carismático-dominante, pero no significó pasar por encima de los reglamentos y los órganos de dirección interna, sino que su influencia como líder era más fuerte que la de otros miembros.

Idealmente el líder dominador sostiene su política de confrontación, sin embargo, utiliza medidas de incorporación, respeta las diferencias, es laxo en sus decisiones y pretende alcanzar el consenso. Un liderazgo de

⁵ Para estudiar con mayor profundidad las coaliciones en los partidos véase López y López (2008).

este tipo exige una organización con puntos de interés comunes entre los integrantes. Por su parte, Max Weber (1964) contempla que el liderazgo permite lograr la consecución de beneficios materiales y personales, aspectos posibles porque se presenta como un líder prestigiado y fundador de la organización. A Cuauhtémoc Cárdenas se le consideró como el jefe verdadero, lo cual no significaba que fuera el único, sino el más fuerte de ese contexto. Este tipo de líder se mantiene al frente durante un tiempo determinado, mientras no surja quien le dispute su influencia. Weber argumenta que el líder carismático recurre a la devoción de parte de los miembros, a través de un discurso político atrayente para penetrar en la actividad formal e informal de los militantes. Explica también que la permanencia depende de la vigencia del carisma.

Situación política nacional

Para examinar la política de cuestionamiento electoral se debe considerar la coyuntura política en que fue aplicada. Robert Tucker aporta un elemento a la explicación del liderazgo político, el autor habla de carisma de situación «que se debe fundamentalmente a que una sociedad en un momento determinado está atravesando una enorme crisis» (Tucker, 1976: 45). No obstante, el carisma también puede surgir y mantenerse dentro de un marco democrático y no necesariamente por una crisis radical, ya sea económica o política.

Es clara la dificultad metodológica de orientar el concepto al caso de Cárdenas y López Obrador, ya que la sociedad entre 1989-1993 y 1996-1999, respectivamente, no atravesaba una crisis final de Estado o de régimen y no necesitaba un liderazgo salvador para restaurar las condiciones sociales del país. Se propone entenderlo como un liderazgo de situación-coyuntural, es decir, existe un momento político-contextual, donde surge y se construye una situación de fortaleza política en torno a la figura del líder, quien emplea recursos políticos y emocionales para ser seguido.

El estudio del periodo 1988 hasta 1991 arroja elementos para elaborar una explicación sobre la coyuntura política. En este contexto adverso no sólo para el PRD, sino para los demás partidos opositores, las opciones políticas fueron negociar con el gobierno o mantener una actitud de crítica constan-

te. Cárdenas se inclinó por manifestar su desacuerdo con el resultado presidencial de 1988. Estableció una campaña para señalar la intromisión del presidente Miguel de la Madrid para cambiar el porcentaje de votación a favor de Carlos Salinas.⁶ En esta coyuntura política, la estrategia de confrontación fue pertinente y se insertó como una práctica mayoritaria (dominante).

Para examinar la situación política se deben considerar tres dimensiones: otros partidos, instituciones electorales y ante el gobierno federal, las cuales son parte crucial del proceso de democratización e interconexión recíproca (Camacho, 1977: 613). La relación con los demás partidos en el Congreso fue ríspida, pues el liderazgo mantuvo una postura de reservas en las negociaciones legislativas. Esta actitud política pareciera cerrada e intransigente, ¿pero podía actuar de otra manera? La respuesta es que existían dos posturas: la moderada y la radical. La primera implicaba aceptar la victoria presidencial de Carlos Salinas, negociar de forma activa reformas constitucionales y secundarias en el Congreso y apostar al aumento de competitividad electoral en las elecciones intermedias de 1991. La segunda incluía establecer una postura de cuestionamiento permanente ante el gobierno y no legitimar al presidente Carlos Salinas. Cárdenas optó por la segunda postura. Jorge G. Castañeda (1992) señaló que el líder fundador debía reflexionar su actuación posterior a las elecciones locales, por ejemplo, posterior a los resultados en Michoacán en 1989.

Cuauhtémoc Cárdenas enfrentó el dilema de aceptar la derrota en las urnas o aplicar de manera paralela la estrategia de tomar carreteras y palacios municipales, plazas y comités distritales (Beltrán, *Proceso* 798, 1992a). La segunda se convirtió en un mecanismo de presión política después de las elecciones presidenciales de 1988.

Los miembros rupturistas dependían del líder moral del partido. Desde la perspectiva de Panebianco (1990), una militancia de este tipo se limita a un desarrollo parcial de su estructura, aunque el líder influye para recomendar a sus seguidores más fieles, mientras que los demás miembros no quedan excluidos del todo, pero sus posibilidades son menores.⁷

6 Jorge Regalado (1994) estudió la influencia del presidente de la república sobre el sistema de partidos y sobre las instituciones electorales.

7 La estructura partidaria del PRD fue estudiada por Vite Bernal (2004), Sánchez (1999), Reveles (2004), Palma (2002a y 2003) y Benavante (2003).

Cuauhtémoc Cárdenas utilizó nuevamente el cuestionamiento electoral para protestar el resultado adverso en las elecciones en Zacatecas en 1992. Se manifestó mediante marchas y movilizaciones en diferentes lugares de la entidad. Este caso permite caracterizar que la estrategia se extendió a las elecciones locales y estatales. En 1992 ya habían transcurrido casi tres años con el mismo discurso político y los resultados no fueron alentadores.⁸

Jorge Alcocer señaló que impugnar los procesos electorales en los cuales el resultado fue negativo trajo consecuencias contradictorias para el partido. La postura de Cárdenas de revisar acta por acta los resultados de las elecciones locales legalizó y legitimó la victoria del PRI (Castañeda, 1992). Lo anterior reflejaba la ambigüedad de las estrategias políticas de Cárdenas.⁹

La coalición dominante durante el periodo 1989-1991 mostraba afinidad en la búsqueda de democratizar la competencia, aunque con diferencias respecto de seguir cuestionando el resultado electoral de 1988. Bajo el liderazgo de Cárdenas ocurrió una cohesión electoral, pero no una cohesión de principios ideológicos. Para Panebianco (1990) la cohesión se refleja en la menor cantidad de tensiones al interior de la organización, aunque también depende la capacidad de líder para estimular a los integrantes.

Las acciones de Cuauhtémoc Cárdenas se insertaron en un ambiente político de enfrentamiento continuo con la administración de Salinas. La respuesta política del presidente de la república cambió el contexto político a favor del gobierno como se expone en la siguiente sección.

Respuesta de Carlos Salinas de Gortari

El presidente Carlos Salinas de Gortari apaleaba a dos objetivos a corto plazo: construir legitimidad ante la sociedad y debilitar el capital político del FDN y posteriormente del PRD. El gobierno comenzó a aplicar estrategias

8 Aguilar Zínser (1995) examinó el éxito y fracaso de las campañas electorales de 1988 y 1994. Destacó la lucha personal por acceder al poder presidencial en un medio predominantemente priista. A pesar de que la consolidación del partido no fue el tema principal, sí explica la lucha del PRD en busca de la democracia.

9 Mauricio Merino aportó elementos trascendentes para estudiar el éxito y los desatinos de las estrategias políticas del «FDN en 1988 y del PRD posteriores a 1989» (Merino, 1994). El autor examinó el proceso de consolidación y el rol desempeñado por Cárdenas en las elecciones intermedias de 1991.

para colocar al FDN como una organización política que podría desestabilizar el sistema político.

Carlos Salinas adquirió legitimidad negociando modificaciones electorales, así expresó voluntad política. La legalidad la obtuvo al asumir el cargo. La diferencia entre ambos conceptos es la siguiente: «legalidad: se refiere al cumplimiento de procedimientos. Legitimidad: se refiere a la aceptación de la sociedad fuera de los marcos legales» (Fernández, 2002).

Como los partidos de oposición buscaban cauces democráticos, el gobierno retomó tales demandas. La modificación parcial de la ley electoral incidió a favor del gobierno en los dos objetivos mencionados. Con base en lo anterior, el discurso político del FDN se convirtió en un argumento fuera de contexto ante las reformas electorales.

Uno de los primeros conflictos políticos del FDN fueron las complicaciones para obtener el registro como PRD. Para contrarrestar al incipiente partido, la estrategia del gobierno fue dificultar el «registro oficial del PRD en la Comisión Federal Electoral (CFE)» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989). En ese contexto, Cuauhtémoc Cárdenas denunció el retraso del reconocimiento legal del partido. Los obstáculos incluían falta de documentos, firmas y la ausencia de funcionarios de la CFE para dar legalidad a los trámites. La actuación del gobierno se explica porque «las estrategias electorales son en principio una serie de decisiones estratégicas a fin de maximizar ganancias» (Cardozo y Andrés, 2006: 170). Aunque se deben considerar no sólo las ganancias, sino las pérdidas dentro y fuera del partido.

La transformación de FDN a PRD se justificaba porque el régimen político-electoral después de 1988 resultó altamente cuestionado. El liderazgo de Cárdenas propuso reformas constitucionales y secundarias a la ley electoral por dos circunstancias: la legislación estaba diseñada para favorecer al PRI y las instituciones electorales mostraban una tendencia favorable hacia el gobierno.

La impresión ante los medios de comunicación fue que Cárdenas «esperaba una postura cerrada del gobierno, así como de la fracción priista en el Congreso» (*Motivos*, 1990: 3). Carlos Salinas comprendió que generaría simpatía si accedía a tales reformas. El PRI estaría encargado del diseño y aprobación de las mismas en el Poder Legislativo. «El PRI negoció con el Partido Acción Nacional (PAN) efectuar modificaciones a la ley, en las que el PRD no

estuvo de acuerdo» (*Proceso*, núm. 757, 6 de mayo de 1991). Las consecuencias políticas fueron favorables para Salinas en dos aspectos: mostró disposición de establecer acuerdos para reorganizar un ambiente de gobernabilidad democrática y desarticuló el argumento de Cárdenas de que el gobierno no estaba dispuesto a modificar la ley electoral. Las negociaciones entre el PAN y el PRI fueron una práctica recurrente no sólo en términos de rentabilidad política, sino también la llegada de nuevos miembros y simpatizantes.¹⁰

La línea política del partido fue propuesta por Cuauhtémoc Cárdenas, quien planteaba el rompimiento de la relación con el presidente Salinas. Las reuniones de algún miembro del PRD con el gobierno federal debían ser avaladas por Cárdenas. Para Marco Aurelio Sánchez se creó «a la sombra de su dirigente nacional una extendida red de lealtades personales que conforman la dirección real, que toma las decisiones al margen de las estructuras legales de un partido formalmente democrático» (Sánchez, 1999: 21). Esta red se extendió más allá de la figura del líder, y encontraron acomodo en el CEN. En una postura opuesta, la visión reformista encabezada por el senador Porfirio Muñoz Ledo se enfocaba más en una relación conciliadora con el gobierno.

En el PRD se crearon dos visiones: «la rupturista encabezada por Cárdenas asumía la fatalidad de la descomposición social y los reformistas se enfocaban en que los cambios al sistema político y electoral traerían como consecuencia la apertura democrática» (Reveles, 2004: 37). Si bien Reveles destaca la dicotomía de las posturas, también se generaron matices en los siguientes años.

En este contexto, se dio un primer intento para restablecer relaciones políticas. Muñoz Ledo comenzó un proceso para cambiar posturas ante el gobierno federal. Se comenzó a notar una primera escisión de principios político-ideológicos. Mientras Cárdenas proponía otro régimen político, Muñoz Ledo proponía su adecuación.

El gobierno aprovechó la oportunidad de que Muñoz Ledo y Ricardo Valero se encontraban en una reunión en Buenos Aires, Argentina, en la que coincidieron con Luis Donald Colosio presidente del PRI y su secretario de asuntos internacionales Romeo Flores Caballero. Entre los temas que

10 Para estudiar con mayor profundidad la relación PAN-gobierno, véanse los trabajos de Hernández Vicensio (2000) y Gómez (2002).

se trataron: reforma electoral, respeto al sufragio, nuevo código electoral, apertura del Senado a la representación proporcional (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989).

El gobierno de Carlos Salinas dialogó con Muñoz Ledo, un político que marcaba diferencias sustanciales con Cuauhtémoc Cárdenas. El ambiente externo a principios de 1990 fue tenso por circunstancias como las agresiones gubernamentales hacia movimientos sociales en Oaxaca y Guerrero durante 1990.¹¹

La respuesta gubernamental a las acciones de protesta del PRD fue tomar presos políticos, entre ellos Felipe Edgardolo Canseco Ruiz, entre otros, lo cual generó protestas en las calles y manifestaciones en la Cámara de Diputados. Para resolver el conflicto:

El gobierno instruyó al secretario de gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios, a platicar con una comisión del PRD encabezada por Ricardo Pascoe, sobre la situación de presos políticos en el Distrito Federal y Guerrero. Pascoe señaló que el gobierno de Salinas había adoptado una posición negligente y un doble discurso, ya que les había informado que los presos serían liberados, pero existían trabas para que los perredistas continuaran en la cárcel (*Proceso*, núm. 696, 5 de marzo de 1990).

Otra de las acciones —a percepción de Cárdenas— utilizadas por el gobierno priista fue exponer al PRD como violento. En este caso la dirigencia nacional denunció que circulaba un folleto con el nombre «que hablen las fotografías». En éste se integraban artículos y fotografías, en las que simpatizantes del PRD portaban diversos tipos de armas y machetes. «En los folletos se señalaba que Cuauhtémoc Cárdenas aprobaba las acciones violentas y la toma de los palacios municipales a sangre y fuego. Para responder a las aseveraciones perredistas, Santiago Oñate, del PRI, descartó que el folleto fuera obra de oficinas del gobierno» (*Proceso*, núm. 731, 5 noviembre 1990).

Como parte de las estrategias políticas para obtener legitimidad, el presidente Carlos Salinas realizó una modificación trascendental a la le-

11 Para revisar las propuestas y el discurso político de Salinas, véase Ruiz (2007).

gislación electoral (Becerra, 1994). Se expidió el Cofipe (Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales), publicado en el «Diario Oficial de la Federación el 15 de agosto de 1990».¹² El gobierno negoció con los demás partidos la supresión de la CFE y se diseñó una nueva institución electoral, el Instituto Federal Electoral (IFE) (*Proceso*, núm. 740, 7 de enero de 1991). El nuevo organismo público fue dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, se estableció como autoridad en materia electoral, profesional en su ejercicio y autónoma en sus decisiones; sin embargo, el Poder Ejecutivo mantendría el control del organismo a través de la Secretaría de Gobernación.¹³ Las reformas, una vez aprobadas, tendieron a incrementarse en años posteriores.

El argumento perredista de que las instituciones electorales no estaban de acuerdo a la realidad política fue desarticulado con las reformas y la creación del IFE. La estrategia gubernamental dio respuesta parcial a las demandas de los partidos de oposición, lo cual implicó la creación del IFE, pero sin soltar el control de la institución. El resultado fue positivo para el gobierno y debilitó el discurso político de Cárdenas.

Otra de las estrategias que aplicó el gobierno de Carlos Salinas fue atraer militantes perredistas a la administración pública federal. Esto mandaría un mensaje de gobierno incluyente. En este contexto se propuso a Ignacio Castillo Mena como embajador de México en Ecuador. Castillo Mena había sido coordinador perredista en el Congreso, quien no obtuvo la candidatura a una senaduría en el proceso interno del PRD. Uno de los operadores políticos para la negociación fue Manuel Camacho Solís (Beltrán, 1991). Este nombramiento minó la endeble unidad de Cárdenas. Detrás de la designación no sólo se encontraba la habilidad del gobierno para atraer a Castillo Mena, sino que evidenció las diferencias con el dirigente nacional del partido. Cárdenas defendía una política de enfrentamiento, postura que Castillo Mena no compartía.¹⁴

12 «Se adicionaron los artículos 35, fracción III, 36 fracción I, 41, 54, 60 y 73 fracción VI, base 3ª de la Constitución de 1917». Reflexiones sobre las reformas nacionales en materia electoral: 1994. Fuente: <www.bibliojuridica.org/libros/5/2114/5.pdf>. Consultado el 21 de marzo de 2010.

13 Marengo (2006) enfatiza que las reformas electorales fueron gradualmente condicionadas por la configuración del partido en el gobierno.

14 Figueroa (2004) señala que la cooptación política surge del gobierno. En este libro se sostiene que no se trata solamente de cooptación mediante la coerción, sino mediante una estrategia sutil de integración institucional, como fue el caso de Castillo Mena.

Una vez que lo nominaron como embajador, el gobierno federal siguió con su estrategia de combatir el cuestionamiento electoral. En la Cámara de Diputados, la fracción del PRI propuso la destrucción de los paquetes electorales de la elección presidencial de 1988. «La iniciativa fue aprobada el 20 de diciembre de 1991 con la oposición del grupo parlamentario del PRD. La intención de Carlos Salinas fue eliminar cualquier intento de recuento de las boletas por organizaciones civiles y académicas» (*Proceso*, núm. 740, 7 de enero de 1991).

La actitud de Cuauhtémoc Cárdenas de no negociar de manera activa con el gobierno fue utilizada por el PRI para señalar que se relegaba de la mesa de negociación. Por tanto, desde mayo de 1989 hasta febrero de 1991, no se dieron encuentros de manera formal entre integrantes del PRD y el gobierno federal, a excepción de Muñoz Ledo con Luis Donald Colosio y posteriormente con Carlos Salinas (Ortiz, 1991). Este último encuentro lo desaprobó Cuauhtémoc Cárdenas. Muñoz Ledo había solicitado su apoyo para la reunión con Salinas, para conciliar conflictos e integrar una agenda política nacional. «La respuesta del ingeniero Cárdenas fue reservada, Muñoz Ledo no recibió una aprobación explícita de su parte. Entonces decidió, a título personal, asistir a la reunión del 11 de febrero del 1991 en los Pinos, bajo el argumento de “Building confidence-construir confianza”». Las posturas entre Cárdenas y Muñoz Ledo mostraron diferencias sustanciales en la coalición dominante del partido. Éstas se concentraban en la postura ante el gobierno federal; mientras el primero estableció una «intransigencia democrática, el segundo proponía un pacto democrático» (Palma, 2004).

Las reuniones de miembros del PRD con el gobierno fueron escasas, pero el 12 de febrero de 1992, de manera formal y con la aprobación del dirigente nacional, el PRD se reunió con un representante del gobierno federal: «legisladores perredistas encabezados por Gilberto Rincón Gallardo, se entrevistaron con el jefe de la oficina de coordinación de la Presidencia de la República, José María Córdova Montoya (considerado el hombre de confianza de Salinas) con el fin de dialogar sobre reformas a la administración pública». Durante el sexenio se dieron varios encuentros entre el presidente y diversos personajes del PRD, algunos dijeron asistir a título individual y otros asistieron como dirigentes del Poder Legislativo (Fernández, 1992: 25-28).

El panorama no era halagador. Durante todo el sexenio salinista, el PRD enfrentó los constantes embates de la administración que decidió excluirlo del diálogo y mostrarlo ante la sociedad como un partido violento y peligroso para la estabilidad del país. Junto a la campaña orquestada en diversos medios, el gobierno también recurrió a los viejos métodos de represión utilizados por el sistema político mexicano a lo largo de su historia: amenazas, desapariciones y asesinatos (Baena y Saavedra, 2004: 223).

Las relaciones políticas de Cárdenas y Salinas fueron tensas a pesar de las reuniones mencionadas. La reacción del gobierno fue estratégica desde varios frentes: el Congreso de la Unión, el PRI, en el interior del partido y en la modificación de las instituciones electorales.¹⁵

Posición de Cuauhtémoc Cárdenas y el PRD ante el gobierno de Carlos Salinas

Después del conflicto postelectoral de 1988, se creó un frente común entre todos los partidos de oposición para cuestionar el resultado de la elección presidencial. Carlos Sirvent estudió la lucha de las organizaciones de izquierda para conseguir un espacio institucional para participar en el sistema de partidos, a través del FDN y después como PRD (Sirvent, 2002: 274-284). Cárdenas apostaba a que el acuerdo se consolidara, sin embargo, los puntos comunes resultaron débiles a largo plazo, como lo señala Esperanza Palma:

Aunque en el llamado a la legalidad los partidos opositores presentaban una posición común frente al fraude, se vislumbraban posturas distintas que imposibilitarían mantener una alianza de largo plazo. Cárdenas afirmaba que había ganado la presidencia, Clouthier planteaba que, dada la naturaleza fraudulenta de la elección, era imposible saber quién había sido el ganador. El ex candidato presidencial del PAN, Clouthier optó por una estrategia diferente a Cárdenas (Palma, 2004: 65).

15 Para estudiar a fondo el impacto de las reformas electorales y transformaciones en el sistema político mexicano, los trabajos de Becerra (1994), Valencia Carmona (2003) y Navarrete (2008) son útiles.

En el PAN optaron por establecer negociaciones con Salinas, mientras el PRD aplicó la movilización popular. Cárdenas emprendió «giras de apoyo a candidatos a diputados locales del PRD». En principio, Cárdenas consideraba la posibilidad de pedir la anulación de los comicios, pero este discurso se modificó en los meses subsecuentes. «En una reunión en Zitácuaro, el dirigente nacional animó a la ciudadanía a votar por el PRD. En ese mitin se reunieron alrededor de 13 mil seguidores» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989).¹⁶

Cuauhtémoc Cárdenas solicitaba una comisión autónoma para revisar las actas correspondientes a la jornada electoral de Michoacán. Planteaba la posibilidad de cotejar acta por acta con las que conservara el PRI. Para fortalecer la petición de Cárdenas, la diputada federal Amalia García presentó un balance «de alrededor del 90% de las actas de la votación total de la entidad. El informe indicaba que el PRD obtuvo el 48.75%; el PRI 33.16%; el PAN 7.35%; el PARM 4.26% y la coalición cardenista PPS-PFCRN 3.47%» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989).¹⁷

Para protestar el resultado, militantes del PRD tomaron temporalmente 16 vías de comunicación en Michoacán, a través de plantones escalonados en carreteras de la entidad. «En las manifestaciones participaron alrededor de 5 mil personas en todo el estado» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989). Cuauhtémoc Cárdenas anunciaba que el PRD continuaría participando en las elecciones, pero que «no asistiría más al Colegio Electoral, porque significaría legitimar el fraude y admitir que el único camino para los partidos de oposición era la complicidad» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989). A pesar de la posición inicial, Cárdenas modificó la decisión de no participar en el Colegio Electoral de Michoacán y registró a seis candidatos por mayoría relativa. «Los candidatos asumieron una postura distinta a la anunciada por Cuauhtémoc Cárdenas el 30 de julio de 1989 en Morelia. Los resultados de las elecciones mostraron la siguiente composición: 54 ayuntamientos para el PRI y 46 para el PRD. Cárdenas ase-

16 Kitschelt (1999) ofrece elementos teóricos sustanciales respecto del objetivo y alcance de los movimientos sociales, los cuales incluyen presión política ante contextos electorales adversos, aunque no es única vía.

17 Para un análisis más específico sobre la votación y los resultados de la elección de 1988, véase Ramírez (2006).

guró que el gobierno no tenía otro remedio más que reconocer el triunfo perredista en Morelia o pagar un costo político muy alto.¹⁸

Esta postura de Cárdenas se explica porque en la coalición dominante el líder moral no era el único responsable de las decisiones, ya que en la composición del CEN se encontraban miembros de la visión reformista de Muñoz Ledo.

Los diputados y senadores del PRD presentaron tres iniciativas de reformas constitucionales en materia electoral. «Las iniciativas estaban enfocadas en reformas en materia electoral, modificaciones para la integración de las Cámaras del Congreso, en particular al Senado de la República, además de agregar requisitos para el próximo presidente de la República» (*Proceso*, núm. 682, 27 noviembre 1989). El objetivo fue proponer modificaciones que permitieran insertarse de manera eficaz en la competencia política, además de generar mecanismos de apertura democrática para los partidos de oposición.¹⁹ Aparte de las tres iniciativas antes mencionadas (cuyo contenido incluía la desaparición del partido de Estado y el respeto de los derechos humanos), la dirigencia del partido presentó ante la Cámara de Diputados una «solicitud de juicio político en contra del ex Presidente Miguel de la Madrid, Manuel Bartlett Díaz, Sergio García Ramírez, Victoria Adato y Renato Sales Gasque» (*Proceso*, núm. 682, 27 noviembre 1989). La dirigencia perredista intentó fincar responsabilidades porque acusaba que se violentaron las garantías de libertad electoral, al ocultar los datos reales de la elección presidencial de 1988.

La percepción de Cuauhtémoc Cárdenas y de Arnaldo Córdova fue que el gobierno de Salinas pretendía derribar el proyecto político del partido. El académico sostenía que una de las partes evidentes de la estrategia política del gobierno era destruir al PRD. Esta percepción fue compartida por ciertos miembros del círculo interno, sobre todo por la visión rupturista. A Cuauhtémoc Cárdenas le interesaban cambios en las políticas públicas,²⁰

18 Según Arenas (2006), si un gobierno no quiere enfrentar un retroceso democrático, debe salvaguardar los resultados electorales, proveer aceptación y respeto institucional.

19 La consolidación del sistema político y de partidos fue una cuestión estudiada por Méndez de Hoyos (2007), así como por Romero y Gutiérrez (2000).

20 En estudios como el de Bendel se presentan tres prioridades en la competencia por acceder al poder: «ocupar cargos públicos, seguida de la participación y la formulación de políticas» (Bendel, 1998: 394).

que beneficiaran al pueblo, pero al gobierno le interesaba que el PRD optara por una postura más institucional.

Cuauhtémoc Cárdenas asumía que el partido se enfrentaba a un ambiente adverso, no sólo ante el gobierno federal, sino en los demás estados de la república. En este contexto durante 1990 se presentaron una serie de irregularidades en el estado de Guerrero respecto de los resultados electorales, presos políticos y señalamientos de corrupción. El presunto responsable, era el gobernador José Francisco Ruiz Massieu, a quien acusaban de peculado y de diversas violaciones a la Constitución (*Proceso*, núm. 696, 5 de marzo de 1990). Esto provocó, a percepción del líder del partido, la ruptura del orden constitucional.²¹

Ricardo Pascoe, miembro del PRD, añadió que el gobierno utilizaba un doble discurso: el de la negociación en Michoacán y el de la violencia en Guerrero. «Pascoe, secretario de comunicación del partido, consideró que en Guerrero se vivía un clima de tensión política e irritación de la población, por la represión gubernamental» (*Proceso*, núm. 696, 5 de marzo de 1990). Cárdenas declaró que en Guerrero las violaciones afectaban a la ciudadanía y a todos los partidos del estado y no solamente al PRD.

Nuevamente Cárdenas sostenía que el PRD era objeto de una campaña de desprestigio, difamación y agresividad, en la que «participaban altos funcionarios del gobierno y que los medios de comunicación eran cómplices» (*Proceso*, núm. 696, 5 de marzo de 1990). La estrategia del gobierno fue debilitar el argumento de la necesidad de un nuevo padrón electoral. Sobre este aspecto, Cárdenas consideraba que no existía voluntad del gobierno para modificarlo. Para Cárdenas «regir las elecciones federales intermedias de 1991 con el actual listado de electores, significaba hacerlo con un instrumento defectuoso» (*Proceso*, núm. 696, 5 de marzo de 1990).²²

El coordinador general del PRD (todavía no se llamaba presidente nacional) Cuauhtémoc Cárdenas, efectuó un llamado para alcanzar un gran acuerdo. Las acciones fueron realizar reformas electorales de fondo, denunciar diversos fraudes electorales, realizar cambios a las instituciones

21 Este periodo fue estudiado por Méndez de Hoyos (2004), en el cual señaló diferentes aristas para entender cómo el gobierno federal se valía de instrumentos y prácticas para mantenerse en el poder.

22 Los resultados, tendencias y eventos en torno a las elecciones intermedias de 1991 fueron estudiados con agudeza por González Graf (1992).

y la disolución del partido oficial. El discurso de Cárdenas se enfocaba en «sustituir el actual régimen por un sistema de voto libre y elecciones imparciales. Hablaba de la creación de otro sistema de partidos» (*Motivos*, 22 de junio de 1990). Como líder fundador era la voz autorizada para sostener dicha postura, sin embargo, los reformistas no apoyaban a Cárdenas, por lo cual el argumento fue perdiendo fuerza con las reformas constitucionales y secundarias a la ley electoral.

Para el líder moral «estas modificaciones parciales, permitirían que el gobierno federal interviniera en los resultados definitivos. Cárdenas exigía una nueva cultura de la legalidad, para evitar la distorsión de la voluntad ciudadana en las urnas» (*Motivos*, 19 de julio de 1990). La actitud de Cárdenas fue radicalizándose, y al inaugurar el Primer Congreso Nacional del PRD, formuló dos propuestas a los partidos de oposición para los comicios de 1991: «un acuerdo para no ir a las elecciones estatales y locales de 1992 y exigir condiciones y garantías de respeto al voto, o bien, participar y discutir cómo transitar hacia una mayoría legislativa» (Declaración de Cárdenas ante el Primer Congreso Nacional del PRD: 1990). La primera exigencia fue radical y significaba no competir en los procesos electorales de 1992 y 1993, por lo cual los demás partidos no se sumaron a tal propuesta. La teoría de los partidos señala que la competencia se origina por la vía de las instituciones y no fuera de ellas.

Giovanni Sartori define la competencia como: «una estructura o regla del juego. Posibilidad de varios partidos, de perseguir el mismo objetivo» (Sartori, 2005: 206) Para el autor la competencia democrática, las estructuras y reglas legales son necesarias porque a través de ellas se puede participar e impugnar los resultados, no obstante es pertinente considerar otro aspecto, las prácticas de corrupción y el narcotráfico también inciden en la competencia, lo cual se relaciona directamente con la competitividad. En el ámbito externo, Cárdenas proponía descalificar las estructuras legales por la ausencia de competitividad electoral. «La competitividad es un estado concreto del juego, las situaciones de lucha donde los participantes quieren obtener el poder político. La competencia asegura las mismas posibilidades ideales de ganar, pero en la competitividad, el prestigio, los recursos y la capacidad de arrastre cargan la balanza más hacia unos» (Sartori, 2005: 206).

La propuesta de Cárdenas no fue aceptada por la coalición dominante. No participar en las elecciones intermedias de 1991 representaba un peligro para la permanencia del partido: implicaba la posibilidad de perder el registro y no obtener posiciones legislativas. En este último punto, los miembros reformistas manifestaron su desacuerdo porque representaba no aspirar a ningún escaño de elección popular.

En el marco del Primer Congreso Nacional, en noviembre de 1990, «Jesús Ortega y Carmelo Enríquez informaron que la dirigencia nacional propuso a los candidatos en los estados de México, Hidalgo y Coahuila, no aceptar los puestos de representación que resultaran de las cifras oficiales» (Declaración de Jesús Ortega y Carmelo Enríquez: 1990). Esta propuesta tampoco fue aceptada por los reformistas. Para el funcionamiento democrático de los partidos, la existencia de órganos colegiados para la toma de decisiones es fundamental, pues evita el enfrentamiento de los integrantes de la organización. Ramón Cotarelo señala que «en cuanto a los órganos ejecutivos colegiados, la norma de elección suele tropezar con la cooptación, claro procedimiento oligárquico, fundamentado en un principio de clientelismo» (Cotarelo, 1996: 159).

En una reunión plenaria del partido efectuada el 7 de agosto de 1992, a las que asistieron los «candidatos a las gubernaturas de Oaxaca, Chihuahua, Zacatecas, Veracruz y Michoacán, la dirigencia nacional de Cárdenas acordó impulsar una nueva legislación electoral» (*Coyuntura*, 1992) y una estrategia de «movilización nacional en defensa del voto» (Reveles, 2004: 350). Cárdenas consideraba que las reformas efectuadas a la legislación electoral no fueron suficientemente democráticas, por lo tanto, a la estrategia del fraude se sumó la movilización como mecanismo de presión política.

Cuauhtémoc Cárdenas afirmaba que desde la formación del FDN en «1988 hasta diciembre de 1992, sumaban 166 perredistas muertos presuntamente por motivos políticos» (*Proceso*, núm. 823, 10 de agosto de 1992), aunque fueron argumentos sin evidencias legales que implicaran al gobierno de Carlos Salinas.

En este apartado se ubicó la participación de Cuauhtémoc Cárdenas durante los primeros años de competencia en el ámbito externo. Su posición de líder fue seguida por los miembros de la visión rupturista, pero

encontró un contrapeso efectivo en los reformistas encabezados por Muñoz Ledo. Posterior a la creación del FDN guió a los simpatizantes de la izquierda a fundar el PRD, pero su posición ideológica no fue compartida por todos los miembros del partido. En el siguiente apartado se examina a la organización desde adentro. La estrategia metodológica incluye revisar el mismo periodo, pero visto desde otra arista.

Proyecto político del PRD

El 7 de mayo de 1989, el PRD clausuró su Asamblea Nacional Constitutiva, en la cual se eligió un Consejo Nacional provisional conformado por 261 integrantes. Durante esta asamblea se señalaron las dificultades para concretar una posición clara frente a un sistema de partidos cuestionado (Galindo, 1990: 7-12).

Semanas después, en junio, se designó a Cuauhtémoc Cárdenas como coordinador general provisional y a Muñoz Ledo como secretario de organización, los dos cargos más trascendentes en la estructura interna. Uno de los primeros retos del PRD fue armar una dirección política homogénea, ya que existían diferencias de origen, «por una lado se proponía una dirección colectiva o bien un secretario general para dirigir al PRD» (*Proceso*, núm. 677, 23 octubre 1989).

La solución en su momento fue nombrar a los políticos con mayor experiencia en órganos clave del partido (coordinación general y secretario). El segundo reto fue si el partido buscaría alcanzar objetivos socialistas o no. El proyecto del ingeniero Cárdenas buscaba reivindicar los ideales revolucionarios (Gilly, 1990: 61).²³

La respuesta del coordinador general fue mesurada y señaló que para elaborar el proyecto político todas las propuestas serían escuchadas, sin embargo, el objetivo socialista perdería fuerza tiempo después. El proyecto político contemplaba la desaparición del Senado de la república. Esto significaba una profunda reforma al sistema político mexicano, ya que ambas Cámaras estaban controladas casi en su totalidad por el PRI. «La propuesta de exigir la desaparición del Senado se fue diluyendo y no fue

²³ Los argumentos de Gilly ofrecían una tendencia a favor de Cárdenas, ya que fue considerado como uno de los ideólogos del partido.

aceptada» por la coalición dominante (Declaración del Comité Ejecutivo Nacional 1989, 1990: 3).

Cuauhtémoc Cárdenas propuso a los legisladores del FDN —y posteriormente del PRD— en la Cámara de Diputados que discutieran una reforma del Estado que incluyera mayor apertura democrática en el periodo extraordinario de sesiones. Otro elemento del proyecto político del ingeniero Cárdenas consistió en el llamado a la ciudadanía para iniciar movilizaciones, bloqueos, paros en centros de trabajo, marchas y mítines para protestar ante el gobierno de Carlos Salinas por los fraudes recurrentes en las elecciones locales.

En el sexenio de Carlos Salinas fueron pocos los momentos en que coincidieron el PRD y el PAN. Sin embargo, como estrategia conjunta, diputados de ambos partidos prepararon una acción para impulsar un nuevo código electoral que garantizaría procesos electorales transparentes para fortalecer los cambios aprobados por el gobierno. Entre los elementos que ambos partidos consideraron perfectibles estuvieron: «tecnología confiable, mecanismos democráticos en la selección de los funcionarios de casilla y un padrón electoral confiable» (*Proceso*, núm. 734, 26 de noviembre 1990). Cabe señalar que el acuerdo fue coyuntural y posteriormente desapareció.

A mediados de junio de 1990, el coordinador general del PRD nuevamente efectuó un «llamado para alcanzar un gran acuerdo, con acciones concertadas, que permitieran disolver al partido oficial y su relación con el estado y sustituir el régimen de ese momento por un sistema de elecciones competitivas» (*Motivos*, 1990). La prioridad fue el establecimiento de condiciones más igualitarias, abiertas y plurales en medio de un sistema no democrático.

Algunos de los pilares fundadores del PRD, han sido la defensa del voto. Como partido propuso terminar con el régimen de partido de Estado y reconocer la alternancia en el gobierno. Afirmar la independencia de los poderes del Estado, liberar el acceso de la sociedad a los medios de comunicación, restablecer las condiciones efectivas para la independencia del Poder Judicial frente al Poder Ejecutivo (Bolívar, 2004: 187).

El proyecto político impulsado por Cárdenas reunía las siguientes características: electoralmente, proponía alcanzar un número significativo de legisladores en las Cámaras de Diputados y Senadores para promover políticas públicas a favor de los sectores más pobres del país y ampliar la representación proporcional al Senado. Posicionarse en el Congreso significaba además la posibilidad de ejercer un contrapeso a la mayoría priista.

Las principales acciones de Cárdenas fueron distribuir el poder con Muñoz Ledo, quien ocupó el cargo de secretario de organización, segunda posición más visible del partido; también propuso fincar objetivos que reivindicaran la revolución mexicana; y sugirió la desaparición del Senado, aunque esta idea no fue compartida por los reformistas. La influencia del líder fundador fue notoria, pero los miembros de la coalición dominante evitaron un control total de las decisiones. Hasta aquí se presentó una reflexión hacia afuera y hacia dentro del PRD.

Cuauhtémoc Cárdenas: disputa por el control del partido

Para la estabilidad de los grupos y la eficacia para resolver conflictos se necesita la negociación, al mismo tiempo, la cohesión del grupo mayor se conserva en razón de las metas que comparten los grupos particulares que lo constituyen, ya que ningún grupo dominante puede contener el conflicto partiendo, subdividiendo y distribuyendo casi al infinito los intereses y beneficios en juego.

THEODORE LOWI

Las bases del liderazgo de Cuauhtémoc Cárdenas

El liderazgo de Cárdenas encontró contrapesos en la composición tanto en el II Consejo Nacional como en el II Comité Ejecutivo Nacional, ya que los encargados de las secretarías en el CEN en su mayoría apoyaban a Cárdenas, pero los reformistas, aunque minoría, equilibraban la composición de la coalición dominante. La influencia de Cuauhtémoc Cárdenas durante los primeros años del PRD fue dominante ante los demás miembros, quienes, a pesar de ese poder acotado, negociaban la distribución del poder.

La coalición dominante contempla varias facetas del liderazgo: la unidad interna, el nivel de entendimiento entre las partes y la estabilidad necesaria para el partido. Estos factores fueron útiles para situar las estrategias (construir una alternativa de izquierda y perfilar el objetivo del partido) utilizadas por Cárdenas para mantener el control y estabilidad durante su gestión al frente del partido. La definición de *coalición dominante* de Panebianco concibe un grupo decisor, en el cual el esfuerzo colectivo y los intereses son comunes en la organización. El análisis del autor se complementa al reflexionar si existen coaliciones grupales más pequeñas, disputando o compartiendo el dominio sobre las demás, sin que esto signifique la aniquilación de los adversarios internos.

En este capítulo se asume que el equilibrio se puede construir a partir de distribuir los espacios en el CEN. Durante el periodo entre 1989-1993, la coalición del PRD se mantuvo en torno a la visión rupturista de Cuauh-

témoc Cárdenas. La cohesión fue parcial aun cuando idealmente estaban representados todos los sectores, ya que se mantenían las divergencias en la estructura interna.

En el primer Comité Ejecutivo Nacional (CEN) los cargos se distribuyeron de la siguiente manera: 14 integrantes provenientes de la corriente democrática del PRI (CD), seis del Partido Mexicano Socialista (PMS), cuatro de Movimiento al Socialismo (MAS), dos de la Asociación Cívica Nacional Revolucionaria (ACNR), uno de Línea de Masas (OIR-LM) y uno de la sociedad civil (Martínez, 2005: 489-498). En este primer agrupamiento, la coalición dominante fue la de CD, mientras las demás organizaciones obtuvieron alrededor de la mitad de los cargos.

Para estudiar la forma en la cual el liderazgo reparte beneficios a los miembros, es pertinente retomar a Max Weber, quien señala que «los partidos pueden emplear toda clase de medios para el logro del poder» (Weber, 1980: 229). El estudio de Weber se complementa con el análisis estructural de Duverger (1957) para explicar la interacción recíproca entre los militantes, ya que un líder, por más carismático que sea, sin una estructura será un líder con limitaciones políticas dentro y fuera del partido.

Para Weber, el partido busca la consecución de resultados a través de elecciones; también apunta dos facetas paralelas de funcionamiento, una relacionada con los simpatizantes y otra vinculada con los objetivos personales de los dirigentes. El aporte del autor radica en que el partido posibilita real o idealmente la oportunidad de conseguir beneficios generales a los miembros, pero también la consecución de poder personal, prestigio, posición política, recursos económicos, etcétera. Esta doble faceta ayuda a caracterizar la relación de Cárdenas con los miembros del PRD. La influencia de los dirigentes integró dos pistas paralelas de poder: la formal en su periodo como dirigente; y la informal, que trascendió a otras esferas del partido, ramos administrativos y legislativos para sus seguidores más cercanos.

Cuauhtémoc Cárdenas nombró a militantes estratégicos en las secretarías de Promoción y Organización: Sureste, Baja California, Norte, Sur y Estado de México. Cuatro fueron controladas por miembros de la CD: Andrés Manuel López Obrador, Martha Maldonado, Lucas de la Garza y Celia Torres, respectivamente. El grupo político de Cárdenas estaba integrado por Samuel del Villar, Adolfo Gilly, Roberto Robles Garnica, Cami-

lo Valenzuela, Ricardo Pascoe y Graco Ramírez, quienes compartían con el coordinador del partido la prioridad de realizar cambios radicales en el sistema político mexicano. La base inicial de Cárdenas integró a por lo menos un miembro del PMS, PRT-MAS, Punto Crítico y OIR-LM (Martínez, 2005: 489-501). Ángel Panebianco apunta ciertas características de los líderes carismáticos:

El término carisma también ha sido usado como prestigioso o respetado [...] el carisma es intrínsecamente inestable, una vez que desaparece la situación inicial que generó el carisma, los seguidores terminan por desarrollar sus propios intereses en la estabilidad de las retribuciones. Los sublíderes y las tendencias se enfrentan entre sí para asegurarse una posición de mayor proximidad al líder (Panebianco, 1990: 269).

Los argumentos de Panebianco, a pesar de que son ideales, auxilian a estudiar el caso del PRD por la siguiente razón: génesis fundacional de un liderazgo de diferentes sectores. Cárdenas aplicó un liderazgo carismático dominante, lo cual provocó tensiones internas.

La postura de Panebianco alude a un liderazgo carismático en pugna intensa entre los miembros para quedar dentro de la visión más fuerte. Para el autor, ellos harán todo lo posible para permanecer y escalar en la estructura partidaria y de gobierno. Se concuerda con el autor en que no sólo los militantes de manera individual, sino también grupos se disputan una posición cercana al liderazgo para obtener intereses y beneficios. El liderazgo carismático expuesto por Panebianco propicia una estructura no consolidada.

Durante el periodo 1989-1990 el CEN constaba de 32 cargos, 14 rupturistas y seis miembros reformistas (Muñoz Ledo, Ifigenia Martínez, Cristóbal Arias, Ignacio Castillo Mena, Gilberto Rincón Gallardo, Moisés Rivera y Ricardo Valero) compartían el proyecto político de Cuauhtémoc Cárdenas. Los restantes no asumían una postura definida entre rupturistas y reformistas. Las secretarías del partido respondían a las exigencias de la coyuntura política de 1989 para enfrentar situaciones específicas; como fortalecer al PRD en las regiones, comenzar campañas de afiliación, o asumir una posición ante factores electorales, sociales, sindicales, municipales y gubernamentales.

Cuadro 3. Primer Comité Ejecutivo Nacional provisional de Cárdenas 1989-1990

Nombre	Cargo	Origen político	Visión
Cuauhtémoc Cárdenas	Coordinador del partido	CD	Rupturista
Porfirio Muñoz Ledo	Secretario de Organización	CD	Reformista
Ifigenia Martínez	Coordinación Nacional Legislativa	CD	Reformista
César Buenrostro	Sin coordinación específica	CD	Sin postura definida
Ignacio Castillo Mena	Coordinación Parlamentaria	CD	Reformista
Ricardo Valero	Relaciones Internacionales	CD	Sin postura definida
Roberto Robles Garnica	Seguimiento y Acuerdos	CD	Rupturista
Cristóbal Arias	Asuntos Agrarios	CD	Reformista
Leonel Durán	Cultura y Política Educativa	CD	Sin postura definida
Andrés Manuel López Obrador	Promoción y Organización Sureste	CD	Tendencia pura*
Martha Maldonado	Promoción y Organización Baja California	CD	Sin postura definida
Lucas de la Garza	Promoción y Organización Norte	CD	Sin postura definida
Celia Torres	Promoción y Organización Estado de México	CD	Sin postura definida
Samuel del Villar	Asuntos Jurídicos	CD	Rupturista
Moisés Rivera	Finanzas	CD	Reformista
Gilberto Rincón Gallardo	Asuntos Electorales	PMS	Reformista
Heberto Castillo	Movimientos Sociales	PMS	Tendencia pura
Arnoldo Martínez Verdugo	Estrategia	PMS	Sin postura definida
Graco Ramírez	Promoción y Organización Distrito Federal	PMS	Rupturista
Camilo Valenzuela	Formación Política	PMS	Rupturista
Rodolfo Armenta	Coordinación Municipal	PMS	Sin tendencia definida
Marco Rascón	Movimiento Urbano Popular	Punto Crítico	Rupturista
Raúl Álvarez Garín	Divulgación y Propaganda	Punto Crítico	Rupturista

Nombre	Cargo	Origen político	Visión
Rosalío Wenses Reza	Promoción y Organización Región Sur	Punto Crítico	Sin postura definida
Adriana López Monjarrín	Reforma Agraria	Punto Crítico	Rupturista
Adolfo Gilly	Sin coordinación específica	MAS	Rupturista
Ricardo Pascoe	Comunicación	MAS	Rupturista
Antonio Santos	Movimiento Juvenil	MAS	Rupturista
Humberto Zazueta	Derechos Humanos	ACNR	Sin postura definida
Mario Saucedo	Administración	ACNR	Rupturista
Saúl Escobar	Movimiento Sindical	OIR-LM	Rupturista
Rosa Albina Garavito	Estudios de Coyuntura	Independiente	Rupturista

Fuente: Martínez Herrera (2004: 433). *Tendencia pura: miembros fundadores más visibles.

El control del primer CEN provisional fue para la visión rupturista, lo que permitió a Cuauhtémoc Cárdenas aplicar la política de cuestionamiento electoral ante el gobierno de Carlos Salinas. Los militantes sin postura definida fueron excluidos para el siguiente CEN. A Heberto Castillo lo ubicaron como dirigente del partido en la Ciudad de México y López Obrador siguió con su lucha política en Tabasco. Los cargos del primer CEN se muestran en el cuadro 3.

El primer CEN provisional ejerció funciones de mayo de 1989 a noviembre de 1990. Las decisiones aplicadas por la coalición estaban consensuadas por las dos visiones más importantes. Sin embargo, Cárdenas pretendía un control más efectivo de las estructuras internas, por lo que convocó a realizar cambios en la organización interna del partido.

A partir del 18 de noviembre de 1990, los integrantes del partido acordaron realizar modificaciones a la dirección nacional. Dos reformas fueron trascendentes por el impacto al interior de la organización: «se modificó el cargo de coordinador general provisional y se determinó llamarlo presidente nacional; la segunda se enfocó en reorganizar la estructura burocrática» (Reformas al Comité Ejecutivo Nacional: 1990). Algunas

secretarías desaparecieron y en otras los responsables fueron sustituidos. Para el segundo CEN (18 de noviembre de 1990 – 28 de febrero de 1993) las novedades fueron las siguientes: el primer cambio sustancial ocurrió en la Secretaría de Organización, que estaba a cargo de Porfirio Muñoz Ledo; en su lugar se nombró a cinco integrantes, tres rupturistas afines a Cárdenas y dos reformistas de Muñoz Ledo. El argumento de la salida de este último fue que se dedicaría de tiempo completo a su cargo como senador de la república, sin embargo, resaltaron las diferencias entre la visión de ruptura gubernamental y la del pacto democrático entre ambos políticos.

La Coordinación Nacional Legislativa, a cargo de Ifigenia Martínez, fue reorganizada en dos secretarías: la Coordinación de Diputados federales recayó en Ignacio Castillo Mena (reformista), y como Representante ante el Senado como primera minoría nombraron a Ifigenia Martínez (reformista). El objetivo del PRD fue adquirir presencia parlamentaria en el Congreso. Las negociaciones en la distribución de estos dos cargos favorecieron a la visión de Muñoz Ledo. En el cuadro 4 se muestra la recomposición de las fracciones rupturista y reformista en el segundo CEN del PRD.

A pesar de la recomposición del CEN, los rupturistas que apoyaban a Cuauhtémoc Cárdenas fueron mayoría, 19 miembros por 11 de los reformistas. En el nuevo CEN los reformistas obtuvieron más presencia en la coalición del PRD, sin embargo, la influencia y el liderazgo carismático de Cárdenas se mantenían dominantes. En el cuadro 5 se especifican las modificaciones a la estructura del primer CEN del PRD; tales como el tipo de cargo, si se realizaron cambios en las secretarías, si se reasignó el miembro en otro órgano interno o permaneció en el cargo y, por último, la visión a la que pertenecían.

Cuatro secretarías permanecieron sin modificaciones, en 25 se realizaron cambios para aumentar funciones o adecuar el nombre. De los 31 cargos en el segundo Comité Ejecutivo Nacional, sólo cuatro titulares permanecieron en el mismo cargo: Cuauhtémoc Cárdenas (rupturista), presidente del partido; Ricardo Valero (reformista), relaciones internacionales; Cristóbal Arias (reformista), asuntos agrarios; y Ricardo Pascoe (rupturista), comunicación.

Cuadro 4. Segundo Comité Ejecutivo Nacional de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano al frente del PRD durante el periodo 18 de noviembre de 1990 – 28 de febrero de 1993

Nombre	Cargo	Origen político	Tendencia
Cuauhtémoc Cárdenas	Presidente del partido	CD	Rupturista
Moisés Rivera	Secretario de Organización	CD	Reformista
Armando Quintero		OIR-LM	Rupturista
Rosario Tapia		PMS	Reformista
Mario Saucedo		ACNR	Rupturista
Adriana Luna Parra		Sin militancia previa	Rupturista
Roberto Robles Garnica	Finanzas y Administración	CD	Rupturista
Porfirio Muñoz Ledo	Programación	CD	Reformista
Samuel del Villar	Planeación	CD	Rupturista
Gilberto Rincón Gallardo	Educación Política	PMS	Reformista
Ricardo Valero	Relaciones Internacionales	CD	Reformista
Ricardo Pascoe	Comunicación	MAS	Rupturista
Raúl Álvarez Garín	Movimiento Obrero	Punto Crítico	Rupturista
Cristóbal Arias	Movimiento Agrario	CD	Reformista
María Fernanda Campa	Movimientos Sociales	Punto- Crítico	Rupturista
Saúl Escobar	Acción Municipal	OIR-LM	Rupturista
Rosa Albina Garavito	Asuntos Económicos	Independiente	Rupturista
Adolfo Gilly	Asuntos Políticos	MAS	Rupturista
Raymundo Cárdenas	Propaganda	PMS	Reformista
Graco Ramírez	Relaciones Interpartidistas	PMS	Rupturista
Pedro Etienne	Acción Electoral	PFCRN	Rupturista
Antonio Santos	Defensa del Voto	MAS	Rupturista
Camilo Valenzuela	Afiliación y Empadronamientos	PMS	Rupturista
Isabel Molina	Derechos Humanos	CD	Rupturista
Jaime Enrique Félix	Promoción del PRD hacia el Exterior	PFCRN	Rupturista
Javier González	Área Técnica	Punto Crítico	Rupturista
Jesús Ortega	Representante ante el IFE	PMS	Reformista
Jesús Zambrano	Comisionado ante el Registro Nacional de Electores	PMS	Reformista
Ignacio Castillo Mena	Coordinador de los Diputados federales	CD	Dejó el partido
Ifigenia Martínez	Representante ante el Senado como primera minoría	CD	Reformista
Pablo Gómez	Director de la publicación oficial perredista Motivos	PMS	Reformista

Fuente: Martínez Herrera (2004: 433).

Cuadro 5. Cambios en el Comité Ejecutivo Nacional de Cuauhtémoc Cárdenas

Nombre	Cargo	Se modificó la secretaría	Cuál fue el cambio	Se reasignó en otra secretaría	Visión
Cuauhtémoc Cárdenas	Presidente del partido	Sí	Cambió el nombre de coordinador general a presidente del partido	Siguió en el cargo	Rupturista
Porfirio Muñoz Ledo	Secretario de Organización	Sí	Se reorganizó en cinco militantes	No	Reformista
Ifigenia Martínez	Coordinación Nacional Legislativa	Sí	Se distribuyó en dos secretarías: Coordinación de Diputados federales y Representante ante el Senado como primera minoría	Sí	Reformista
César Buenrostro	Sin coordinación específica	Sí	Se eliminó la posibilidad de asignarlo en alguna	No	Sin postura definida
Ignacio Castillo Mena	Coordinación parlamentaria	Sí	Cambió el nombre de Coordinación parlamentaria a Coordinación de diputados federales	Sí	Dejó el partido
Ricardo Valero	Relaciones Internacionales	No	Sin cambios	Siguió en el cargo	Reformista
Roberto Robles Garnica	Seguimiento y Acuerdos	Sí	Se eliminó la secretaría	Sí	Rupturista
Cristóbal Arias	Asuntos Agrarios	Sí	Se cambió el nombre de Asuntos Agrarios a Movimiento Agrario	Siguió en el cargo	Reformista
Leonel Durán	Cultura y Política Educativa	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Andrés Manuel López Obrador	Promoción y organización Sureste	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Tendencia pura
Martha Maldonado	Promoción y Organización Baja California	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Lucas de la Garza	Promoción y Organización Norte	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Celia Torres	Promoción y Organización Estado de México	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Samuel del Villar	Asuntos Jurídicos	Sí	Se eliminó la secretaría	Sí	Rupturista
Gilberto Rincón Gallardo	Asuntos Electorales	Sí	Cambió de Asuntos Electorales a Acción Electoral	Sí	Reformista
Heberto Castillo	Movimientos Sociales	No	Sin cambios	No	Tendencia pura

Nombre	Cargo	Se modificó la secretaría	Cuál fue el cambio	Se reasignó en otra secretaría	Visión
Arnoldo Martínez Verdugo	Estrategia	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Graco Ramírez	Promoción y Organización Distrito Federal	Sí	Se eliminó la secretaría	Sí	Rupturista
Camilo Valenzuela	Formación política	Sí	Cambió el nombre de Formación política a Educación política	Sí	Rupturista
Rodolfo Armenta	Coordinación municipal	Sí	Cambió de nombre de Coordinación Municipal a Acción Municipal	No	Sin postura definida
Ricardo Pascoe	Comunicación	No	Sin cambios	Siguió en el cargo	Rupturista
Raúl Álvarez Garín	Divulgación y Propaganda	Sí	Se cambió de Divulgación y Propaganda a Propaganda	Sí	Rupturista
Rosalio Wenses Reza	Promoción y Organización Región Sur	Sí	Se eliminó la secretaría	No	Sin postura definida
Adolfo Gilly	Sin coordinación específica	Sí	Se asignó en Asuntos políticos	Sí	Rupturista
Antonio Santos	Movimiento Juvenil	Sí	Se eliminó la secretaría	Sí	Rupturista
Humberto Zazueta	Derechos Humanos	No	Sin cambios	No	Sin postura definida
Mario Saucedo	Administración	Sí	Cambió de Administración a Administración y Finanzas	Sí	Rupturista
Saúl Escobar	Movimiento Sindical	Sí	Cambió de Movimiento Sindical a Movimiento Obrero	Sí	Rupturista
Rosa Albina Garavito	Estudios de Coyuntura	Sí	Se eliminó la secretaría	Sí	Rupturista

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez Herrera (2004: 433).

La salida de Porfirio Muñoz Ledo fue la más significativa. De los cinco integrantes de la Secretaría de Organización, tres eran rupturistas, lo que implicaba un control parcial en las estrategias políticas. A pesar del equilibrio entre ambas visiones, Cárdenas mantuvo una posición dominante para ubicar a sus allegados en posiciones clave. Esto podría explicarse conceptualmente por medio de la propuesta de Armando Rendón Corona, quien establece que los miembros son ubicados en otros cargos por medio de la

rotación. «La renovación transcurre de acuerdo a procesos reglamentados, mientras la rotación es la forma en que los elementos se mantienen dentro de la jerarquía de la autoridad, también se presenta la exclusión, cuando queda fuera del acomodo en la estructura» (Rendón, 1990: 19). En ese caso, los afines a Cárdenas lograron mantenerse en la estructura del partido a través de la rotación.

Propuestas del Consejo Nacional

En esta sección se presenta una revisión de archivos y documentos oficiales del PRD. Se buscaron posturas, informes y declaraciones, los cuales fueron analizados y sistematizados en varios momentos en el IERD. El Consejo Nacional en el PRD es el órgano directivo, en el cual se discuten las estrategias político-electorales que inciden en el desarrollo y consolidación del partido. La planeación del primer Congreso Nacional del PRD constituyó el comienzo para que la coalición estableciera los objetivos políticos y sociales del partido. En los documentos del VI Pleno del Consejo Nacional se puntualizaron las siguientes metas:

- Constituir un esfuerzo organizativo y político.
- Reflejar un avance considerable del proceso de reconstrucción del partido.
- Consolidar la unidad política interna.
- Avanzar sustancialmente en la definición del tipo de partido que estamos construyendo.
- Elegir una dirección nacional acorde a las necesidades y desafíos del partido (VI Pleno del Consejo Nacional, 1991: 1).

La coalición estableció insertarse eficazmente en la difícil coyuntura política. Esto representaba un reto doble: en el aspecto interno, consolidar el perfil político e ideológico; y en el externo, presentar propuestas atractivas para el electorado. El segundo aspecto resultó cuestionado por algunos miembros, ya que no se identificaba claramente si el PRD se asumía como un partido-movimiento (enfocado en el carisma y la movilización) o un partido-organización (que busca fortalecer las reglas y avanzar en la consolidación del partido). En el aspecto de la unidad interna, Sartori

(2005) señala la importancia de resolver conflictos para que la estructura política sea estable.

Cuauhtémoc Cárdenas pretendía que el PRD participara en 1991 como un partido-movimiento, similar a 1988; sin embargo, esto contravenía la idea de reconstrucción del partido, ya que entre más movimiento, menos institucionalización de las estructuras internas. Para Lipset y Rokkan, los partidos «construyen una estructura interna propia y crean compromisos internos a largo plazo entre el núcleo central de seguidores» (Lipset y Rokkan, 2001: 236). Si bien la postura de los autores es más que pertinente, también se debe considerar que los líderes crean estructuras externas y no solamente internas, a lo cual se suman intereses de inmediato plazo.

Se encuentran dos visiones: la idea del CN se orientaba en consolidar la unidad política interna; y la meta del CEN, encabezado por Cárdenas, se dirigía hacia insertar al PRD como movimiento político similar al FDN. El CN proponía implantar programas y reglamentos para regular la actividad interna y asegurar un funcionamiento democrático en las prácticas de la organización.

Las estrategias políticas fueron examinadas en el VII Pleno del Consejo Nacional. Se expusieron los avances del partido, el impacto de las redes electorales en los ámbitos locales y estatales, la consolidación del partido por zonas geográficas y los conflictos internos.

El avance orgánico del partido ha sido muy pobre. La fuerza del partido es notable en Durango, Chiapas, hay potencial en el Distrito Federal. Lo grave de esta discusión no es la falta de acuerdos en aspectos ideológicos o políticos. Hasta ahora este tipo de discrepancias se han visto como algo secundario. Los conflictos internos han propiciado una escasa actividad de la dirección en particular del Consejo Nacional, en los trabajos de la construcción del partido (VII Pleno del Consejo Nacional, 1991: 2-4).

La construcción orgánica fue lenta. De las redes creadas durante el proceso electoral de 1988 quedaron labores partidarias inciertas. Dos probables explicaciones: la actividad organizativa se orientó a los lugares donde el PRD no contaba con presencia electoral, como los pueblos, ejidos, colonias y unidades territoriales, lo que en principio limitó su éxito. Otra

fue que el partido estaba en la definición de la forma de coordinación con los movimientos sociales, sindicales y estudiantiles. En 1992, un año después, Cuauhtémoc Cárdenas señaló los problemas a los que se enfrentaba el PRD, los cuales no fueron nuevos, sino dificultades sin resolver desde la creación del FDN.

- Problemas de organización y comunicación.
- Consolidar la base territorial, la afiliación.
- Divulgando más y mejor nuestra propuesta política.
- El partido debía perfilar el proyecto popular, de largo alcance, que promoviera el acceso a prácticas democráticas. Projectarse como un partido propositivo (Cárdenas, 1992: 1-4).

Cuauhtémoc Cárdenas expuso ante el CN que el PRD requería discutir y resolver asuntos prioritarios para alcanzar objetivos inmediatos y a corto plazo, así como desarrollar una presencia cada vez más amplia en diversos sectores sociales. La afiliación a la membresía fue una tarea primordial para desarrollar al partido desde la sección electoral. Sobre este último aspecto, Otto Kirchheimer señala que «el reclutamiento de miembros y en el intento de mantenerlos disciplinados, se ven enfrentados a las mismas dificultades que las demás organizaciones» (Kirchheimer, 1980: 335). Es decir, los partidos compiten por los mismos potenciales votantes: los independientes y nuevos votantes. Lo expuesto por el autor arroja pistas sobre cómo funcionan los mecanismos de cooptación de los miembros hacia los grupos o fracciones.

La estrategia de comunicación propuesta por el dirigente nacional se orientaba hacia lograr una redefinición de los consensos en la opinión pública, divulgando la plataforma del partido. Para Cárdenas, el PRD debía verse como un instrumento de comunicación, independientemente de las responsabilidades específicas que en este campo tocara cumplir a cada quien.¹ A finales de 1992, ante el VII Pleno del Consejo Nacional, el dirigente nacional delineó los objetivos de la organización:

- Participación hacia las elecciones de 1994.
- Articular un proyecto democrático.

1 Para un estudio sistemático acerca del impacto de los programas, plataformas y sistema electoral en los partidos en México, véase Hernández Norzagaray (2003).

- Violación de preceptos explícitos de la constitución vigente.
- Instauración de un Estado de derecho.
- Cambio político y transición a la democracia (Cárdenas, 1992).

Después de un consenso político entre el II Consejo Nacional² y el Comité Ejecutivo Nacional acerca de la posibilidad de que el partido no participara en las elecciones, se llegó al acuerdo de competir, aunque consideraban la legislación electoral como vulnerable. Por tal motivo, proponían un proyecto enfocado en transitar a la democracia. Cabe destacar que el discurso político se modificó comparado con años anteriores, esto se explica por la participación de Porfirio Muñoz Ledo como dirigente nacional del partido.

Nuestra propuesta política y programática pone énfasis en un conjunto de transformaciones democráticas para alcanzar la paz, la estabilidad y el progreso. Además esta plataforma electoral se enriquecerá con propuestas detalladas para solucionar los problemas concretos a escala nacional y local. Un gobierno así tendrá que ser plural en su composición, pero también en el ejercicio del poder («Plataforma electoral del PRD», 1994: 18-19).

Un partido que aspira a convertirse en competitivo no puede renunciar a la vía institucional. Si bien es cierto que la regulación presentaba grietas legales, fue conveniente competir en lugar de la autolimitación política. En ese sentido, la democracia interna en un partido debería alentar el crecimiento y consolidación en el terreno legislativo antes de excluirse.³ El resolutivo del primer Pleno del Consejo Nacional en torno a la reforma electoral señaló lo siguiente:

El Consejo Nacional del partido defendió que la autoridad en última instancia en la materia, es el CN, quien negoció con el Comité Ejecutivo Nacional para que la Comisión especial continúe la negociación de la reforma

2 En el II Consejo Nacional 1993-1996, Pablo Gómez Álvarez fue el titular del Consejo y Angélica de la Peña, secretaria.

3 Para reflexionar sobre lo que *debería* ser un partido, véase el trabajo de Freidenberg (2005).

electoral en la cual participarán los miembros del grupo parlamentario, los representantes del IFE y del propio CEN y si fuera necesario se convocará a reunión extraordinaria de este consejo nacional para resolver lo conducente («Plataforma electoral del PRD», 1994: 20).

En ese mismo resolutivo, el Consejo Nacional reiteró la estrategia de mantener interlocución con todos los actores sociales, incluido el PRI y el titular del Poder Ejecutivo. La estrategia de negociación política relevó a la intransigencia democrática. La primera fue defendida por Muñoz Ledo desde antes de ser dirigente nacional y promovida con más fuerza durante su gestión. En el resolutivo se reiteró «la convocatoria al diálogo para lograr un acuerdo genuino para iniciar la transición a la democracia» («Plataforma electoral del PRD», 1994: 21).

A finales de 1993, en el III Pleno del Consejo Nacional, el presidente nacional del PRD, Porfirio Muñoz Ledo, planteó la meta de su dirigencia: «entramos en la fase definitiva de la disputa por el poder público, alentados por una mayor y mejor vida partidaria» (Muñoz Ledo, 1993: 1).

Para cumplir el objetivo, según Muñoz Ledo, el PRD debía mantener un rostro transparente ante los medios de comunicación, un tono discursivo que convocara a la unidad democrática. Para el político era trascendente la «conducta de nuestros militantes, ya que de ellos depende en medida importante la credibilidad de nuestra propuesta. Invitó a todos a superar discordias y frustraciones» (Muñoz Ledo, 1993: 1). Estas declaraciones contextualizan el entorno de un partido en el cual cada visión buscaba intereses propios, donde las disputas internas por candidaturas y cuotas políticas figuraban en la prensa. La tarea prioritaria para el dirigente fue establecer unidad y cohesión ante el electorado.

En su intervención ante el Consejo Nacional, Porfirio Muñoz Ledo señaló que «el descrédito del PRD seguía siendo clave estratégica para el gobierno; contribuir a ese propósito mediante la autodenigración o el fraccionalismo significaría socavar desde dentro las posibilidades del cambio democrático a que aspiramos los mexicanos» (Muñoz Ledo, 1993: 1). Esta declaración contrariaba lo que Cárdenas señalaba, que el descrédito y los ataques políticos provenían del gobierno. Muñoz Ledo asumía que, si bien el gobierno establecía políticas de represión, los miembros y las frac-

ciones del partido debían asumir su parte de responsabilidad en la imagen del PRD.⁴

En el discurso de Porfirio Muñoz Ledo las prioridades fueron claras: «Intensificar los programas de afiliación. Incrementar y definir sus relaciones con otros partidos y organizaciones, vincular acciones con las distintas expresiones del movimiento social, debatir y divulgar nuestros programas y ampliar con la mayor congruencia democrática los espacios de nuestra participación internacional» (Muñoz Ledo, 1993: 2). Acerca de la participación en el extranjero, el PRD a finales de agosto de 1993 asistió a la Internacional Socialista en Santo Domingo para exponer el clima político rumbo a las elecciones presidenciales de 1994.⁵

A principios de 1994, el senador y presidente del PRD Porfirio Muñoz Ledo expuso los retos del partido a unos meses de las elecciones presidenciales, lo cual manifestó un equilibrio y todavía dos visiones sobre el rumbo del partido; por un lado, el presidente nacional (formal) lo orientaba hacia una posición más electoral; mientras Cárdenas insistía desde su posición (informal) a una postura más ideológica. En primer lugar, señaló que la convocatoria nacional coincidía en tiempo con una sociedad que buscaba salidas justas y perdurables no sólo al conflicto en Chiapas, sino a los problemas del país. «Nuestro candidato Cuauhtémoc Cárdenas fue el primero de los candidatos que tomó una posición clara y transparente sobre los acontecimientos y no ha dejado de hacerlo cada día. Su liderazgo se ha acrecentado porque ha reflejado en sus posiciones el sentir inmediato y reflexiones de los mexicanos» (Muñoz Ledo, 1994: 1). El discurso de Muñoz Ledo enfatiza nuevamente la idea de buscar soluciones mediante la vía pacifista. «Se ha optado por la vía de la mediación, pero todavía no se inicia el diálogo, y menos aún, la negociación» (Muñoz Ledo, 1994: 3).

Con miras al proceso electoral, los dirigentes formales e informales del PRD debatieron sobre la pertinencia de mayor apertura al partido pa-

4 Para un estudio más detallado sobre la conformación de los órganos directivos del partido, véase el trabajo de Espejel (2007).

5 Miguel Ángel Romero (1994) señaló que, independientemente del candidato, el partido enfrentaba una indefinición del proyecto electoral. Arturo Anguiano (1993) apuntaba que las precampañas electorales fueron tomadas por intereses personales, por encima de los del propio partido. Para Juan Reyes del Campillo y Leonardo Valdés Zurita (1994) el funcionamiento de los órganos de dirección del PRD estaba dominado por Cárdenas.

ra sumarse a la candidatura de Cárdenas. Porfirio Muñoz Ledo, dirigente nacional, expresó a título personal lo siguiente:

Cuando esta asamblea delibere sobre la cuestión de las candidaturas debiera tener, en mi criterio, muy presente la necesidad de que este partido pruebe con hechos que somos un ejemplo de gobernabilidad democrática, y que no aspiramos a través de los puestos de representación política a reproducir cúpulas, grupos o tendencias, sino a permear los espacios parlamentarios de la nación con lo mejor de nuestra militancia y con lo mejor de la sociedad mexicana (Muñoz Ledo, 1994: 5).

La declaración de Muñoz Ledo no coincidía con la postura de Cuauhtémoc Cárdenas sobre la posibilidad de aceptar candidaturas de políticos provenientes de otros partidos políticos, principalmente del PRI. Esto resulta paradójico, ya que ambos provenían del PRI.

En enero de 1994, se presentó un informe ante el Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional concerniente al desempeño de la campaña electoral del ingeniero Cárdenas. La estrategia electoral de su campaña abarcó todo tipo de medios de comunicación, así como visitar en su mayoría regiones donde el partido asumía una gran fuerza electoral. Este último fue un punto débil de su campaña. Las conclusiones fueron las siguientes:

La gira electoral de nuestro candidato ha sido muy exitosa y hemos llegado con planteamientos y propuestas a amplios y diversos sectores de la sociedad, los cuales, en la gran mayoría de los casos, han sido favorablemente aceptados. Los medios de comunicación locales, en su mayoría han acogido favorablemente la presencia y los conceptos de nuestro candidato, aunque tenemos serias deficiencias en el aspecto de la propaganda («Informe del Comité de Campaña», 1994: 1-4).

De acuerdo con el informe surgieron ciertas interrogantes: si la gira había sido exitosa, por qué no se reflejaba en la intención de voto en las encuestas. Si bien los medios locales aceptaron la plataforma y las propuestas de Cárdenas, esto no significó que a nivel nacional contara con aceptación en las grandes ciudades. El éxito parcial en las radiodifusoras no concor-

daba con la imagen televisiva. En la radio se presentaba un discurso político atractivo, pero en televisión se proyectaba a un candidato con poca simpatía, en términos de *marketing* sin impacto mediático. Por último, las dirigencias estatales y locales descuidaron el manejo de la campaña presidencial, a causa de los conflictos internos por la distribución de candidaturas de diputados y senadores, Ayuntamientos y diputaciones locales.

Al realizarse el V Pleno del Consejo Nacional en marzo de 1994, se esbozó que el objetivo político-electoral del PRD no se concentraba sólo en obtener la presidencia, sino en alcanzar una mayoría de izquierda en el Congreso de la Unión. «En la elección no estamos planteando sólo una necesidad de una alternancia en el poder, sino la construcción de una nueva mayoría nacional, capaz de conducir el cambio y de ejecutar un programa que transforme las relaciones económicas, políticas y sociales de México» (Muñoz Ledo, 1994: 2). Esto implicaría un mayor nivel de diálogo y consenso entre las organizaciones de izquierda.

En la VI sesión plenaria del Consejo Nacional, celebrada en abril de 1994, se presentó un acuerdo fundamental en la distribución de candidaturas, que agrupó los planteamientos de Muñoz Ledo y Cárdenas en el IV pleno del Consejo Nacional de enero de ese mismo año. El acuerdo avalado por Cuauhtémoc Cárdenas mencionó «entre otras cuestiones, estamos a finales de un régimen político y las candidaturas —propias y externas— deberán reflejar nuestra voluntad y compromiso para sentar bases firmes al tránsito de la democracia» (Acta de la VI sesión plenaria del II Consejo Nacional del PRD, 1994: 1). La coalición del PRD formada por miembros del CEN y del CN aprobó postular candidatos externos, que defendieran el proyecto de izquierda. La utilidad se presentaba en el aumento de competitividad electoral, un hecho que la coalición no podía ignorar.⁶

La capacidad de imposición que caracterizó a Cárdenas en los primeros años de su dirigencia no fue suficiente para plasmar un cambio radical en los documentos básicos del partido, sobre todo por la emergencia de líderes como Muñoz Ledo y en un momento posterior con Andrés Manuel López Obrador. En el siguiente apartado se hace una comparación de las plataformas electorales.

⁶ Para profundizar en las modificaciones a los estatutos y reglamentos del partido, el trabajo de García Ponce (2005) resulta de gran utilidad.

Comparativo de las plataformas electorales de 1988, 1991 y 1994

Las plataformas electorales fueron una muestra del objetivo político y electoral. Éstas expresan los objetivos, la visión, la ideología y el proyecto de gobierno que de ganar aplicarán —de manera ideal— en la administración pública. Este documento se discute en conjunto entre el Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional. Ambos órganos de dirección se eligen de manera democrática entre los militantes. Sobre este punto, García Pelayo apunta la trascendencia de que los «órganos de dirección sean elegidos por asamblea» (García Pelayo, 1986: 62), aunque también es importante que sean abiertos a la militancia en general.

En los documentos se presentan dos aspectos fundamentales: un balance de la situación política nacional y las propuestas o iniciativas específicas que el partido pretende llevar a cabo en el Congreso. Estas dos partes justifican por un lado lo que ofrece el partido y por el otro el mecanismo para lograrlo. Para diferenciar es necesario comparar, para lo cual el esquema de análisis de semejanzas y diferencias de Mair, Lichbach y Zuckerman (1997) es de utilidad. Para tal efecto, se proponen cuatro aspectos aplicables a las tres plataformas: elementos institucionales y de gobierno; política económica; desarrollo político y social; y por último, Soberanía e identidad nacional.

La primera diferencia fue el tipo de gobierno que propuso la coalición en cada coyuntura política: en 1988 se ofrecía un gobierno nacionalista, que incluía a todos los sectores sociales del país; el tono del discurso se enfocaba en el descontento social. En 1991 se proponía un gobierno constitucional democrático. Para 1994 se refleja la postura de Porfirio Muñoz Ledo para situar la plataforma en la competencia político-electoral; no se buscaba un nuevo régimen, sino la readecuación de la estructura de los poderes públicos.

Las plataformas⁷ de 1988, 1991 y 1994 coinciden en garantizar el pleno ejercicio del voto. En las tres se enfatiza la necesidad de fortalecer la división de poderes. En 1988 se propuso ampliar el sistema de represen-

7 En esta sección la explicación del discurso es completamente descriptiva, sin embargo, si se desea revisar cuestiones específicas acerca de cómo analizar un discurso estructurado, véase el trabajo de Galicia (2009).

tación proporcional; por su parte, en 1991 se planteó una representación mixta con número igual de diputados uninominales y plurinominales.⁸

Un aspecto que sólo se menciona en la plataforma de 1988 fue la pretensión de democratización de todas las organizaciones. En 1991 y 1994, la mayoría de los partidos de oposición (excepto el PRD) negociaron de manera activa con el gobierno reformas políticas y electorales que abrieron el camino para la participación política de las organizaciones.⁹

Las tres plataformas reflejaron la necesidad de consolidar el federalismo. La condición política del Distrito Federal fue abordada en 1988 y 1991. En la plataforma de 1994 no se mencionó esa propuesta. El aspecto de los grupos indígenas fue expresado en las tres plataformas.¹⁰

Las plataformas también reflejaron el objetivo de fortalecer (1991) y restablecer el estado de derecho (1994). La independencia del Poder Judicial en específico fue tratada en la de 1991. En las de 1988 y 1994 el tema fue abordado como equilibrio de poderes. Referente a los problemas de la administración pública, la plataforma de 1991 subrayó la lucha a fondo contra la corrupción. En 1994 se plasmó como combate a la corrupción y la ineficiencia gubernamental.

En 1988 la política económica se enfocó en afrontar la crisis. En 1991 el discurso cambió hacia el desarrollo del mercado interno. En 1994 las propuestas se alejaron un poco del intervencionismo del Estado.

Los documentos de 1988 y 1991 coincidieron en el aspecto de que el Estado debía garantizar el abasto popular de los bienes indispensables. Con respecto al salario de los trabajadores, las tres plataformas coincidían en fortalecer el ingreso elevando el poder adquisitivo. De acuerdo con las propuestas en política económica en 1988 y 1991, se propuso un subsidio gubernamental a los productores agrícolas. Respecto de las políticas de empleo, en las tres se abordaron de manera general.

8 Para una revisión de los cambios en el diseño electoral en México a través del tiempo, véanse Méndez de Hoyos (2004) y Pacheco (2004).

9 Lipset y Rokkan señalan que los partidos «fuerzan a los portavoces de los diversos puntos de vista e intereses contrapuestos a llegar a acuerdos, a escalar peticiones y a agregar presiones en los espacios legislativos» (Lipset y Rokkan, 2001: 236).

10 Para una amplia revisión del aspecto de la legislación de las instituciones electorales en México, véase el trabajo de Díaz Santana (2002).

El tema de la deuda externa fue abordado en los tres documentos. En las tres plataformas se reconocía que el Estado por sí mismo no podía garantizar la estabilidad y el desarrollo, sino que necesitaba de mecanismos internos y externos que propiciarían la inversión.¹¹ El tema de la expropiación y reparto de tierras fue integrado en 1988. En 1991 el discurso fue más mesurado y se acotó a la revisión de la legislación agraria y el marco administrativo.

El combate a la contaminación como una política pública sólo se incluyó en la plataforma de 1988. Los lineamientos de seguridad social se encuentran en las tres plataformas, unas más específicas que otras, pero reconocían la prioridad de salud y vivienda. El transporte público eficiente sólo aparece en 1991.

El combate a la discriminación de las mujeres está presente en 1991 y 1994. En los planteamientos de 1991 y 1994 se especifica el derecho de las personas mayores a recibir un ingreso como medio de subsistencia. También se sostiene el cumplimiento de la declaración universal de los derechos humanos de 1948.

El principio de la soberanía nacional está presente en las plataformas de 1988 y 1991. En las propuestas de educación, el sentido es diferente en cada plataforma. En 1988 se destacan las reformas al sector educativo. En 1991 se enfatiza en impulsar la educación, mientras en 1994 el objetivo fue la universalidad y gratuidad, destinando cuando menos el 8% del producto interno bruto (PIB).

La participación de México en organismos internacionales fue prioridad en 1988. Se propuso que México ingresara a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP); en 1991 formulaban un acuerdo continental de cooperación entre todos los países. En 1994 se planteaba impulsar un acuerdo continental de desarrollo, empleo y comercio.

Las plataformas muestran el debilitamiento de la capacidad impositiva de Cárdenas durante sus primeros años. No fueron producto de línea en el Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional. La discusión en cada sesión y asamblea se convirtió mas bien en plural, debido al arribo de miembros opuestos al dirigente. Los matices dominantes encontraron

11 Para diferenciar entre un modelo de estado de bienestar y uno neoliberal, se sugiere el trabajo de Juárez y Sánchez (2003).

equilibrio ante el aumento de poder de los miembros del CN y CEN, lo cual es relevante porque su capacidad de líder fundador seguía siendo respetada, sin embargo, la composición de los cargos no reflejaba un apoyo total. Los matices en los posicionamientos mostraron la pluralidad que se forjaba en el partido.

El relevo del liderazgo: de Porfirio Muñoz Ledo a López Obrador

En una estructura democrática el líder está obligado a consensuar. Está sometido a continuos procesos de intercambio social con otros grupos y con sus seguidores, con los que debe pactar y negociar para la reducción o la eliminación del conflicto. Debe responder de sus logros ante el electorado, partido y ante otros grupos específicos.

DANIEL KATZ

La dirigencia intermedia de Porfirio Muñoz Ledo

Ante la salida de Cuauhtémoc Cárdenas de la dirección nacional del PRD, fueron tres los aspirantes a ocupar su lugar: Porfirio Muñoz Ledo, Heberto Castillo y Mario Saucedo. Los tres contaban con experiencia política, pero sobresalía Muñoz Ledo por su habilidad personal para efectuar acuerdos. A éste se le consideró como líder del aparato político del PRD y no como un líder carismático que contara con apoyo de las bases partidistas como Cárdenas.

Porfirio Muñoz Ledo se convirtió en el sucesor natural. Su llegada se explica porque fue uno de los miembros fundadores de la CD del PRI y uno de los personajes más influyentes después de Cuauhtémoc Cárdenas. Otro elemento para nombrar a Muñoz Ledo como dirigente del PRD fue la visión reformista hacia el régimen político, la cual proponía nuevos acuerdos con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Gabriel Corona Armenta señala acerca de la selección del nuevo dirigente:

Esta es la primera ocasión en que se pone a prueba la disposición de Cuauhtémoc Cárdenas para aceptar que sea otra persona la que dirija al Partido de la Revolución Democrática, ya que a diferencia de Robles Garnica, Porfirio Muñoz Ledo posee una fuerte personalidad política y en su afán de protagonismo le disputa de manera formal el poder político realmente al máximo líder (Corona, 2004: 93).

El autor apunta una situación clave, la aprobación de Cuauhtémoc Cárdenas para ceder el poder formal del partido. Esto implicaba disputarse el apoyo de los miembros del partido para que el Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional aprobaran la designación. En el programa político las propuestas de Muñoz Ledo se insertaron dentro de su visión reformista del sistema político, la cual incluyó convertir al PRD en un partido de izquierda moderna. Pretendió ordenar internamente a los miembros y ubicar al partido como una oferta política competitiva. Un primer problema radicaba en dejar de ser un partido de cuotas. Este inconveniente no fue menor, significaba un reto importante para el nuevo dirigente. La práctica de cuotas e incentivos hasta 1993 había cumplido la función de representar a las diversas organizaciones que fundaron al PRD, en consecuencia, lo que planteaba Muñoz Ledo fue modificar el origen mismo del partido.

El dirigente también propuso que los ciudadanos consideraran al PRD como una alternativa pacífica de cambio, lo cual no fue una tarea sencilla por la imagen desorganizada desde su fundación. Otra de las metas del dirigente se enfocó en colocar al PRD con perfil de gobierno y credibilidad social, promover cambios sociales y políticos en las instancias legislativo-gubernamentales. Esto se lograría a partir de establecer relaciones estables con estructuras políticas como el Poder Ejecutivo y el Congreso de la Unión.

El perfil de gobierno y credibilidad social se alcanzaría mediante la promoción de estrategias legislativas y no al excluirse de las negociaciones políticas. Durante el periodo de Muñoz Ledo como presidente del PRD, las fracciones parlamentarias en la Cámara de Diputados y en el Senado mantendrían una postura activa ante el gobierno priista de Carlos Salinas.

Internamente su proyecto buscaba un partido unitario, plural y popular. La idea de unidad representaba terminar con privilegios y fortalecer el partido. La pluralidad no permitiría el enfrentamiento interno ni externo, pero sí posibilitaría la expresión de opiniones sin afectar la civilidad de la organización.

Gabriel Corona Armenta reafirma que la dirigencia de Porfirio Muñoz Ledo se orientaba hacia una transformación ordenada del partido: «un partido de corrientes de opinión de ideas, con procedimientos democráticos, pero no de grupos ansiosos por ocupar espacios de poder. Desea un partido movilizad, vinculado con las demandas sociales» (Corona, 2004: 93).

La elección presidencial de 1994: la caída en las preferencias

Jaime Tamayo (1994) manifestó que existía una disputa entre un partido fincado en la movilización permanente para arribar al poder y otra opción apegada a la contienda electoral. Esa pugna se mantuvo desde 1988 hasta 1994. Patricia González, por su parte, señaló que se originó un reagrupamiento de fuerzas entre los dos líderes más visibles, Cárdenas y Muñoz Ledo (González, 1998b).

En el ámbito externo, la elección presidencial de 1994 estuvo marcada por un ambiente de confrontación política. El levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas provocó un ambiente de tensión social. En materia económica, la moneda estaba sobrevaluada para que México fuera competitivo en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN-México, Estados Unidos y Canadá). En términos políticos, el asesinato del candidato oficial del PRI, Luis Donaldo Colosio Murrieta, en el mes de marzo, generó una serie de cuestionamientos sobre la continuidad del gobierno priista.

Ante la complicación de encontrar al candidato idóneo para relevar a Colosio, se llegó a mencionar la posibilidad de nombrar a Manuel Camacho Solís, pero finalmente fue designado Ernesto Zedillo Ponce de León, político de corte tecnocrático, quien encajaba mejor con el perfil para mantener el control de la economía. «El candidato del PRI utilizó el discurso que sólo el gobierno del PRI podía garantizar la gobernabilidad del país. El llamado conservador funcionó y el PRI mantuvo la presidencia» (Modonesi, 2008: 19). Este proceso de conservadurismo también fue conocido en las campañas electorales como política de miedo, en la cual el votante prefiere la estabilidad ante el riesgo de una crisis económica.

En el PAN el candidato natural fue Diego Fernández de Ceballos, quien había sido coordinador de los diputados de su partido. La izquierda confluía nuevamente, pero ahora en el PRD. Se postuló por segunda ocasión a Cuauhtémoc Cárdenas como candidato a la presidencia. La contienda electoral mostraba tres candidatos con un perfil muy diferente: por un lado, Ernesto Zedillo, político de corte tecnocrático; Cuauhtémoc Cárdenas, de corte tradicional; y Diego Fernández, más enfocado en el ámbito parlamentario.

Para el proceso electoral de 1994, el IFE fue el árbitro electoral, aunque todavía la dirección ejecutiva estaba a cargo del gobierno federal, en específico del secretario de gobernación. El contexto político en ese ámbito mostraba cierta disposición oficial para una competencia más abierta, aunque todavía limitada.

El caso mexicano se encontraba inmerso en el proceso de la tercera ola democrática, por tal motivo se consolidaba gradualmente. México transitaba en medio de un contexto en el cual «los regímenes autoritarios desarrollaron mecanismos para el reemplazo regular de sus dirigentes. En México el principio de que ningún presidente puede sucederse a sí mismo quedó bien institucionalizado» (Huntington, 1994: 56). Lo expuesto por el autor explica la estabilidad del sistema hegemónico del PRI durante 1946 y 1994 a través de rituales de sucesión presidencial en lugar de la tentación de la dictadura militar, como en otros países de América Latina.

Ante un sistema de partido hegemónico en el ámbito presidencial y en el Congreso, la competencia en el ámbito estatal y municipal mostraba una tendencia de alternancia, por lo cual en 1994 algunos estados fueron gobernados por la oposición: Baja California, Guanajuato, y algunas ciudades importantes en términos de densidad poblacional, como Nezahualcōyotl y Guadalajara, por el PRD y PAN respectivamente.

Existía una impresión de apertura gradual en el proceso de alternancia democrática, así lo expresan Bassols y Arzaluz (1996). La posibilidad de transición fue latente. Según la interpretación de Leonardo Valdés (1995), no operaba en sí un sistema de partido hegemónico, sino un sistema de partido predominante para la elección presidencial de 1994. En teoría, a partir de la tipología de Giovanni Sartori (2005: 171-292), el sistema de partido hegemónico no es democrático y no permite la posibilidad real de dejar el poder, por tanto, se las arregla con apariencia democrática para seguir en el poder; mientras que el sistema de partido predominante se encuentra en el marco de un sistema competitivo y democrático, y a diferencia del hegemónico, la competencia es plural.

Conceptualmente, la diferencia radica en que el partido predominante mantiene una fuerza importante, en términos de captación de votos, maquinaria electoral y gasto público; en ese caso resulta un competidor más consolidado, pero en cualquier momento puede dejar de serlo y acep-

tar los resultados adversos. Ese escenario, por ejemplo, no está pensado en el sistema de partido hegemónico. Con base en esos elementos, el sistema de partidos en 1994 fue predominante en los estados y municipios, pero todavía hegemónico en el ámbito presidencial. ¿Por qué se mantuvo el sistema hegemónico? Por la implementación de una política de miedo, en ese caso, el ciudadano optó por la estabilidad y se alejó de un cambio en el gobierno, esa fue la percepción de Wayne Cornelius (1995).

La estrategia de la coalición dominante fue postular a Cuauhtémoc Cárdenas por segunda ocasión, aunque siguió cuestionando la legitimidad de las reformas electorales del gobierno.¹ El discurso de campaña se enfrentó a la construcción de la legitimidad del presidente Carlos Salinas. El candidato de la izquierda además enfrentó una disputa al interior del PRD con Muñoz Ledo, lo cual afectó la campaña electoral del candidato desde el punto de vista de Sánchez Gutiérrez (1995). Un partido posee mayores posibilidades de victoria cuando se presenta cohesionado en los procesos electorales, lo cual no ocurrió en 1994.

Un momento de tensión fue la postura de acercamiento de Porfirio Muñoz Ledo con el PRI y el PAN para cabildear la reforma electoral de 1994. Se presentaron dos posturas, la del candidato presidencial y la del presidente nacional del partido, lo cual evidenció una falta de cohesión partidista.²

El problema organizativo del PRD se enfocó en la indefinición del proyecto entre el presidente del partido y el líder moral. Uno parecía más el *jefe real* y otro *el aparente*, según las categorías propuestas por Duverger (1957: 165-180). Durante la campaña electoral el manejo del discurso no fue muy exitoso. «Cárdenas fue el candidato más afectado por el resultado del debate televisivo. Desperdió segundos esenciales en su argumentación con largos silencios en que perdió el hilo del discurso» (Sánchez Gutiérrez, 1995: 35). El aprovechamiento de los medios resulta fundamental en una competencia por el poder y los partidos de izquierda no estaban acostumbrados a ello. La elección de 1994 fue la primera vez en la cual se realizaban debates presidenciales televisados. El candidato que mostró un

1 Para un análisis minucioso de esas reformas véase el trabajo de Becerra (1994).

2 Los momentos de dificultades organizativas en el PRD y su posición ante los demás partidos fue analizado por Jorge Regalado (1994).

desenvolvimiento más natural fue Diego Fernández, posiblemente por su carrera como legislador, acostumbrado a intercambiar posicionamientos y debatir en tribuna, mientras Cárdenas había sido gobernador de Michoacán, una posición más política que legislativa.

En términos de estrategia, el ingeniero Cárdenas modificó su postura sobre el modelo económico y sobre el TLCAN en comparación con 1988. Para posicionarse ante el electorado de centro y derecha moderó sus críticas y aceptó parcialmente la necesidad de modernización. Este cambio en el discurso fue abordado por Patricia González (1998: 374).

La postulación de Cárdenas como candidato no presentó mayores cuestionamientos, pues había dirigido al partido como presidente nacional desde 1989 hasta 1993, además de que fue un claro referente de la lucha de izquierda entre los posibles adversarios al interior, como Porfirio Muñoz Ledo, aunque todavía en ese momento no había surgido un líder que se constituyera como contrapeso efectivo. Cárdenas manifestó su rechazo a la rebelión en Chiapas y declaró que la opción de la vía armada carecía de futuro. El político entendía que justificar la idea de una revuelta violenta afectaría sus posibilidades de ganar la presidencia. En lo que sí concordaban tanto el EZLN como el candidato fue en la crítica hacia el neoliberalismo, «peticiones articulables políticamente» (Modonessi, 2008: 19). Es decir, estaban de acuerdo en la necesidad de cambios profundos en el sistema político, pero diferían en la ruta.

La estrategia de campaña provocó un considerable descenso en la captación de votos, la cual se resume en el siguiente párrafo: «Una lectura equivocada de la situación política y de las supuestas debilidades del PRI llevaron al PRD a organizar una campaña electoral poco atractiva para buena parte de los electores que no tenía una identificación o una lealtad hacia el partido» (Palma, 2004: 139). El argumento es bastante elocuente, al considerar que una campaña no se gana solamente por errores de los contendientes, sino además por los fallas de cálculo del propio candidato, orientadas en considerar que mantenía simpatía como en 1988.

Como se mencionó acerca de la tipología sobre el liderazgo, es pertinente evaluar los cambios en cada una de las elecciones, pues a pesar de que Cárdenas ejercía uno carismático, cambió la connotación de dominante a carismático-moderado, como se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6. Cuauhtémoc Cárdenas 1993-1994

Líder	Acciones del dirigente	Tipo de liderazgo
Cuauhtémoc Cárdenas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de fraude electoral (persistió como elemento de la campaña) • Relación tensa con el gobierno • Cuestionamiento de la disciplina partidista en el Congreso • Promueve la transformación gradual de las instituciones • En lugar de la imposición de las decisiones en los Órganos del partido, busca negociar • Se presenta a procesos de nominación para alcanzar la candidatura 	Carismático-moderado

Fuente: Elaboración propia.

Cárdenas mantuvo el predominio en la estrategia, pues siguió con la línea del fraude electoral. El enfrentamiento con el gobierno fue más moderado, pero no por el deseo del candidato, sino por la resistencia de Porfirio Muñoz Ledo de mantener relegado al partido, postura que también se reflejó en el Congreso.

El liderazgo carismático-moderado se notó en el cambio del discurso político de transformación radical a gradual de las instituciones políticas. Se presentó un fortalecimiento de la visión reformista, por tanto, no podía seguir imponiendo las decisiones en los órganos colegiados, aunque sus opositores no fueran lo suficientemente fuertes para contrarrestar su nominación presidencial (Muñoz Ledo, 1994).

La composición del primer y segundo CEN mostraba un claro enfrentamiento entre las dos visiones de partido: reformista y rupturista. En el primer CEN de Muñoz Ledo, la correlación de fuerzas fue de trece reformistas contra ocho rupturistas; en el segundo, doce reformistas contra ocho rupturistas, pues se suprimió una secretaría. A pesar de la distribución, el enfrentamiento por el control organizativo seguía vigente (Reveles, 2004: anexo 3). Esto también afectaba la imagen de un partido unificado.

¿En dónde estaba la oportunidad del liderazgo de Muñoz Ledo? Giovanni Sartori aporta una visión provocadora acerca de la interacción interna en los partidos, por lo cual la vía para lograr la unidad proviene de

institucionalizar el disenso. Esta cuestión fue trascendente porque la estabilidad como condición intrínseca requiere de la existencia del conflicto para la construcción del consenso. El autor italiano lo define de la siguiente manera: «la democracia no exige consenso sino conflicto, que la democracia es maximizada y enriquecida por el conflicto» (Sartori, 1999: 57). De lo anterior se desprende que en lugar de fraccionar el poder, el partido debía institucionalizar las diferencias y trabajar en la búsqueda de una campaña unificada ideológicamente, en lugar de proteger los espacios al interior de las secretarías del partido.

Esta elección presidencial fue la prueba para medir el impacto real de la alianza de izquierda. Por ejemplo, la diferencia de cobertura de los medios impresos sobre la campaña de Ernesto Zedillo y Cuauhtémoc Cárdenas fue abrumadora, de 48% a 13% respectivamente. Una tendencia desigual también se presentó en la televisión, 42% a 22% (Trejo Delarbre, 1995: 71-83). El posicionamiento de las propuestas de campaña de Zedillo fluían de manera directa y las de Cárdenas llegaban parcialmente a los ciudadanos en televisión y la prensa escrita. Esto también podría explicar en parte el descenso de la votación. Otra tesis refiere a la postulación del mismo candidato. «La conquista del Ejecutivo dependía en gran medida de la postulación de Cuauhtémoc Cárdenas» (Borjas, 2005: 107). Sólo había dos opciones, Cárdenas o Muñoz Ledo, la del fundador prevaleció.

Los resultados de 1994 mostraron que la estrategia del fraude electoral quedó fuera de contexto por varias razones, entre ellas las reformas electorales y el discurso nacionalista desgastado. Con la categoría conceptual del *voto del miedo*³ se explica que el electorado eligió la estabilidad. El PRI ganó la elección presidencial con el 48.69%, el PAN obtuvo el 25.92% y la alianza de partidos de izquierda se fue al tercer lugar con 16.59% de la votación (Modonesi, 2008: 38). La posición de la alianza fue un duro golpe para Cárdenas, ya que perdió cerca de la mitad del porcentaje de votación en comparación con 1988. El PAN se recuperó y pasó al segundo lugar con Diego Fernández de Ceballos como candidato.

3 Voto del miedo: los ciudadanos optan por el candidato que asegura la estabilidad. Voto útil: es la estrategia de votar por el candidato que ofrece mayor posibilidad de ganar, aunque no sea el candidato de su preferencia. Voto de castigo: es la manifestación de desacuerdo con el candidato o con el partido en ese momento específico, aunque después puede votar nuevamente por el partido con el cual se identifica. Para revisar con mayor exhaustividad esta tipología véase el trabajo de Moreno (2003).

Los problemas de consolidación en el PRD se mantuvieron y los resultados fueron elementos para cuestionar la necesidad de mantenerse ligados a un liderazgo carismático o elegir un camino de menor dependencia de líderes informales. El proceso de limitar el liderazgo carismático requería el fortalecimiento de la estructura orgánica del partido, mayor institucionalización, pero ¿cómo disminuir la influencia del líder que fundó el partido?

Los resultados en el Congreso fueron también una debacle para la izquierda. En la elección presidencial de 1988 habían conseguido en total 139 escaños y en 1994 habían perdido cerca de la mitad de esos escaños. La posición se veía disminuida y el PRI recuperaba su fuerza para la aprobación de reformas constitucionales, pues aglutinaba el 60% de los curules. Con esos resultados la izquierda, en lugar de crecer y consolidar su posición, perdió terreno y regresó al tercer lugar, como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Resultados Cámara de Diputados y Senadores 1994

Partido	Diputados MR	Diputados RP	Total	%	Senadores 1994	%
PRI	273	27	300	60.0	95	74.21
PAN	21	98	119	23.8	25	19.53
PRD	6	65	71	14.2	8	6.25
PT	0	10	10	2.0	0	0
Total	300	200	500	100	128	100

Fuente: Elaboración propia.

El PRI en la Cámara de Diputados contaba con el 60% de los escaños, faltando solamente el 7% para realizar reformas constitucionales de mayoría calificada. En el Senado, con 95 de los 128 curules, el predominio fue aún mayor, ya que contaba con el 74% de los escaños, lo que representaba mayoría calificada. El caso del PAN presentó una recuperación, ya que pasó de 101 diputados a 119 escaños, lo cual se reflejó también en el Senado con la inclusión de la RP y la primera minoría (PM). Su presencia en la Cámara alta fue de 25 escaños.

Los partidos de izquierda sufrieron una disminución importante de 137 a 71 diputados, lo cual fue un duro golpe para el liderazgo de Cárdenas y para Porfirio Muñoz Ledo como presidente nacional en ese mo-

mento. Ese resultado orilló al dirigente nacional a cambiar la estrategia, alejarse del enfrentamiento y buscar lo que denominó *pacto democrático*. En el Senado la presencia del PRD aumentó de cuatro a ocho senadores, pero en comparación con los 25 senadores que obtuvo el PAN fue un retroceso electoral.

Los datos mostraron que después de cinco años de la creación del PRD y la alianza con partidos pequeños, el PRD todavía no lograba arraigarse en todo el país. El PRD sólo obtuvo el 8.25% en los distritos de mayoría en comparación con el 61.48% que obtuvo el PRI y el 17.73% del PAN (Aguirre *et al.*, 1997: 323).

El 16.59% de los votos presidenciales obtenidos por Cárdenas reflejaron más o menos la misma proporción en los votos obtenidos de los partidos de izquierda para el Congreso al obtener el 14.2% de los escaños (71 diputados). Estos representaron la suma de ambos principios (MR y RP).

El desempeño del líder carismático en la elección fue menor en la captación de votos en comparación con 1988. Una primera explicación fue que seis años antes el FDN aglutinaba a diferentes organizaciones de izquierda, algunas de ellas muy críticas, lo cual ayudó ideológicamente a la posición de Cárdenas, sin embargo, en 1994 el apoyo fue parcial.

Después de la elección presidencial de 1994, el presidente del partido, Porfirio Muñoz Ledo, vio como prioridad fortalecer la presencia electoral del PRD. Yolanda Meyenberg sintetiza su gestión en el siguiente párrafo:

Entre 1993 y 1996 Porfirio Muñoz Ledo intentó imprimir una nueva imagen del PRD. El discurso rupturista se transformó en diálogo, además se planteó el primer intento de institucionalización. El papel de Muñoz Ledo puede explicarse a partir de dos elementos: su intención negociadora y su aspiración por la candidatura del PRD a la Presidencia de la República (Meyenberg, 2006).

El tercer Congreso del partido, realizado el 23 de agosto de 1995, representó un duro golpe para la visión rupturista encabezada por Cuauhtémoc Cárdenas. Porfirio Muñoz Ledo fue el promotor para establecer relaciones y consensos políticos con el gobierno federal. El académico Rosendo Bolívar Meza sostuvo:

La corriente triunfadora en el tercer Congreso asumía los siguientes preceptos: El tránsito hacia la democracia en México requiere de la participación y aportación de una izquierda moderna, reformista, plural, propositiva y con efectos en el electorado. Al parecer, esto se logró al asumir la presidencia nacional del PRD con Andrés Manuel López Obrador y la secretaría general con Jesús Ortega en julio de 1996 (Bolívar, 2004: 204).

El PRD hacia fuera

En la teoría de los partidos políticos, la interlocución representa un factor fundamental para participar en la construcción de políticas públicas y programas de gobierno. Ahora bien, hasta qué punto es necesaria la interacción pacífica del liderazgo con los demás actores políticos, ¿cómo debe insertarse el partido en la elaboración de las políticas públicas? Peter Merkl señala que los partidos deben participar en la «generación de programas y políticas de gobierno, coordinación y control de los órganos de gobierno» (Merkl, 1981: 7). El trabajo se dirige a cuestiones organizacionales para acceder a los puestos de elección en la estructura del partido, así como para los cargos de elección popular. Destaca una función retroactiva al generar proyectos que vinculan sociedad y gobierno a través de una comunicación institucional. La concepción del autor evalúa cómo la generación de programas procede del desempeño del líder. Para complementar los aportes del autor, es pertinente precisar que algunos partidos no generan programas, más bien se enfocan solamente en aliarse con partidos grandes. Éstos cumplen una función de diversidad, pero poco avanzan en propuestas propias. A partir de la propuesta de Sartori (2005) serían partidos que no cuentan con capacidad de chantaje (negociación).

¿Qué implica el proceso de interlocución? Representa el proceso por el cual se obtienen beneficios, posición, prestigio y otros valores. Friedrich Dorsch define la conducta de negociación como una forma de interacción social para solucionar conflictos e intereses, caracterizada por «dos o más interlocutores, que intervienen en el proceso de la negociación. Es decir, hay una relación que puede ser dual o múltiple, donde los actores principales ponen en juego diferentes posturas, que les pueden llevar a la obtención de privilegios» (Dorsch, 1994: 515).

Estudiar al liderazgo del PRD con este enfoque ayuda a explicar el comportamiento negociador en dos planos: por el lado externo, las negociaciones con otros partidos en los espacios legislativos; la relación con el Poder Ejecutivo en los aspectos de diálogo, cooperación y comunicación política. En el aspecto interno, para la obtención de privilegios, asignación de candidaturas y renovación de dirigentes, así como para mantener el control del partido. También permite establecer fuentes de poder e influencia en la adopción de decisiones.

La explicación de Dorsch implica una serie de elementos utilizados por los actores para la obtención de los mayores beneficios; recursos como la asesoría de expertos en *marketing*, consultores, especialistas en construcción de tendencias y escenarios. Este enfoque auxilia a conocer quiénes fueron los interlocutores de cada dirigente nacional, cómo negociaron y a cambio de qué. Fiedrich Dorsch señala los siguientes factores que intervienen en el proceso:

El estatus de las partes negociadoras. El hecho de que el negociador sea un delegado o un independiente. Se debe de observar el grado de amenaza de la otra parte. La urgencia de tiempo. La situación específica es crucial para el entendimiento de los partidos. No olvidando la experiencia de los negociantes, el aprendizaje de algunos políticos es casi natural en los partidos, son líderes con carisma (Dorsch, 1994: 515).

Los argumentos del autor son fundamentales para efectuar una negociación efectiva. La idea se perfecciona con las siguientes interrogantes: ¿qué ocurre cuando la negociación ha sido intervenida previamente y los arreglos ocultos favorecen a unos y no a otros? Si es así, ¿cómo debe actuar el negociador excluido? Los aportes de Dorsch son complementados con la concepción de Giandomenico Majone sobre la necesidad de análisis especializados para apoyarse en las decisiones. «Los asesores especializados juegan un rol trascendental, pues ellos proveen la técnica, para que la decisión represente los mayores beneficios y la reducción de los costos» (Majone, 1997: 35).

La preparación técnica resulta fundamental para la toma de decisiones. Majone enfatiza que para realizar un análisis factible no debe descuidar-

se ningún aspecto, señala la función limitada de los analistas administrativos sobre el ambiente externo, pues no poseen relaciones políticas para que las propuestas tengan mayor efecto. Las circunstancias políticas determinan los elementos a considerar en las decisiones de analistas, funcionarios y políticos.

Sobre lo expuesto por el autor italiano se destaca que la eficacia de los especialistas no sólo radica en la preparación técnica de los asesores, sino también en la disposición del líder para escuchar las recomendaciones, por lo tanto, en un liderazgo dominante no causan el mismo efecto que en uno más integrador o moderado. Una vez delimitado el significado de *interlocución*, ahora es útil examinar el acceso de López Obrador a la dirigencia nacional.

La dirigencia nacional de Porfirio Muñoz Ledo desde 1993 hasta agosto de 1996 mantuvo una posición clara acerca de la necesidad de una reforma del Estado. El dirigente estableció pláticas con el gobierno del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León para exponer la postura del PRD. Los documentos de la Secretaría de Comunicación y Propaganda del PRD registraron en enero una solicitud al gobierno federal y a los demás partidos para establecer pláticas en torno al tema. «Necesitamos una reunión urgente para la reforma del Estado. Los tiempos políticos se están agotando, señaló Porfirio Muñoz Ledo» (Posicionamiento del PRD ante la reforma del Estado, 1996: 10). El tema fue retomado en un documento discutido en el mes de marzo (69 puntos de la Reforma del Estado, 1996: 26).

La línea política de efectuar una reforma del Estado fue reforzada por López Obrador, quien señaló su inconformidad con algunos puntos de la agenda. Esta declaración surgió después de una reunión con el secretario de gobernación, Emilio Chuayffet. En el encuentro López Obrador expresó lo siguiente:

Cuando asuma la presidencia del PRD, propondré cambios a los acuerdos de la reforma electoral, entre tanto tengo que apoyar la decisión del Consejo del partido y las gestiones que realiza Porfirio Muñoz Ledo. No estoy de acuerdo con todas las propuestas que se han hecho, porque faltan temas como la depuración del padrón electoral, una solución al manejo del presupuesto público (*Proceso*, núm. 1046, 18 de noviembre 1996).

La reforma electoral de 1996 fue un álgido tema para el dirigente nacional. La estrategia de diálogo gubernamental relevó a la de confrontación aplicada durante 1989-1993. Para Meyenberg y Carrillo (1999), el proceso de perfeccionamiento de la legislación electoral de 1996 fue clave para que López Obrador mantuviera una interlocución activa con el gobierno, sin embargo, no significa que en todos los casos resultara positiva.

Otro tema de debate en el interior del PRD fue el mecanismo a utilizar para renovar la dirigencia nacional del partido. Integrantes como Jesús Ortega planteaban la posibilidad de que el próximo líder fuera electo por convención en asamblea mediante delegados. Otros militantes, como López Obrador y Muñoz Ledo proponían una elección abierta. La segunda opción recibió mayor consenso. El respaldo del ingeniero Cárdenas hacia López Obrador fue un llamado para que los miembros se unificaran ante la coyuntura política. El liderazgo de López Obrador comenzó a crecer y se puede explicar por dos factores: fue cobijado por el líder informal del partido; ya que en ese momento el liderazgo de López Obrador no representaba una disputa formal a Cuauhtémoc Cárdenas, pero sí un liderazgo en crecimiento del aparato político y de las bases sociales del PRD.

Maurice Duverger nos dice acerca de las elecciones internas que: «el partido es un intermedio entre electores y el elegido. Se articula en varios sentidos: proceso de selección de sus líderes; nominación de candidatos (consulta o designado por los líderes); relación con militantes y simpatizantes» (Duverger, 1957: 75). Para el autor, el partido representa un instrumento mediador de la relación de los ciudadanos con el poder, permite la participación en la formación de la voluntad estatal. Entonces, el apoyo de los dirigentes a los distintos grados de participación fue fundamental.

El autor detalla la existencia de procesos internos en el desarrollo y funcionamiento. Este último es un punto vital para la estabilidad. La selección o nominación de líderes es un aspecto estrictamente interno de los partidos, quienes fijan las condiciones, las reglas y los procedimientos para ello. Se adoptó la participación abierta a los militantes. En el plano informal, el apoyo del ingeniero Cárdenas a López Obrador mostró prácticas que evidenciaron la débil institucionalización.

Manuel García Pelayo (1986) aborda el tema de elecciones internas desde una óptica jurídico-política, expone una doble reglamentación: por

el lado externo, la constitución o leyes electorales; y por el interno, sus estatutos, aunque no considera la parte informal del liderazgo. El autor examina el trayecto institucional de la participación de la militancia en la toma de decisiones. Destaca que la democracia intrapartidaria es necesaria para el acceso de sus miembros a cargos públicos, por ello, el liderazgo deriva como una pieza clave para proponer reformas ante los órganos colegiados del partido. Estos cambios propician condiciones competitivas para repartir el poder al interior de la organización, sin embargo, existen situaciones en las cuales el ejercicio del poder es cooptado por redes familiares o clientelares y la democracia intrapartidaria queda en segundo plano.

Pelayo propone dos aspectos significativos de los procesos de renovación de las dirigencias: la vinculación de la dirigencia con las bases, por un lado; y la legitimidad y legalidad del dirigente, por otro. El primer aspecto lleva a pensar que el liderazgo tendrá mayor armonía si existe diálogo permanente ante los miembros para aplicar decisiones. El segundo considerará el respaldo legal e institucional de los militantes en una elección abierta.

Los argumentos expuestos por Pelayo son significativos para analizar al PRD por varias razones: se realizan elecciones para renovar al dirigente nacional, lo cual se cumple de manera formal. La cuestión radica en la legitimidad del dirigente electo frente a la postura de los competidores derrotados.

Al inicio de 1996, López Obrador declaró la intención de acceder a la dirigencia nacional. El líder manifestó que el objetivo potencial del partido sería la clase media. «La propuesta radicaba que las bases elijan a los dirigentes del partido. Un grupo de perredistas formaría las coordinadoras regionales del norte, sur y centro del país. Estas coordinadoras apoyarían la candidatura de López Obrador a la presidencia del PRD» (López Obrador, 1996: 2). Jesús Ortega declaró en respuesta a López Obrador:

La decisión de elegir por voto universal, secreto y directo a su nueva dirigencia, ya que ello no garantiza una contienda limpia y transparente. Se pronunció por un método indirecto, mediante la votación de delegados. A su vez, el diputado Ramón Sosamontes consideró que esta decisión facilitaría el camino al Senador Heberto Castillo para alcanzar la presidencia del partido (Ortega, 1996: 42).

Para Jesús Ortega, el mecanismo idóneo se orientaba hacia una elección por asamblea, propuesta contraria a López Obrador. Alrededor del mes de mayo «Jesús Ortega decidió declinar su candidatura a la presidencia nacional del partido para sumarse a la planilla de López Obrador» (Reveles, 2004: 384), lo que indicó una estrategia para cohesionar internamente al PRD. A partir de este momento, las visiones rupturista y reformista se agruparon en planillas.

Para abordar la dirigencia de López Obrador como presidente del PRD,⁴ el origen de su elección resulta trascendente para entender la nueva dinámica del partido. Por primera vez el nuevo dirigente nacional se elegiría por voto directo, libre y secreto de los militantes. En el proceso interno contendieron otras dos planillas dirigidas por dos militantes de gran trayectoria: Heberto Castillo y Amalia García. En la elección interna, López Obrador obtuvo una victoria contundente al acumular a su favor el 76% de los votos emitidos para renovar la dirigencia nacional (véase Toussaint, 1996). Gabriel Corona señaló que fue «un proceso electoral sin precedente, el PRD ensayó nuevas formas de participación de sus miembros, que pretendían ser un ejemplo cívico y político para otros partidos acostumbrados a la falta de democracia interna» (Corona, 2004: 96).

Transcurrida la elección, López Obrador obtuvo una incuestionable victoria, a pesar de omisiones en el padrón y de irregularidades menores» (Comité General de Sistema Electoral, 1996). «Al final del recuento de los votos e impugnaciones se respetaron los resultados que dieron la victoria López Obrador» (IERD, 1996). Uno de los objetivos políticos del ganador fue realizar un llamado a la unidad. Se reunió con el dirigente nacional, Porfirio Muñoz Ledo, y los candidatos perdedores, a fin de lograr una transición tersa de la dirigencia y llegar con una amplia legitimidad, necesaria para construir consensos internos, sin exclusiones de ningún tipo. En esa situación se puede observar la capacidad integradora del candidato ganador. Al tomar posesión del cargo, López Obrador manifestó su postura de apoyar los movimientos políticos locales para reforzar las campañas electorales.

4 El periodo de Andrés Manuel López Obrador como presidente nacional del partido fue del 3 de agosto de 1996 al 10 de abril de 1999, fue electo por el voto libre y directo de las bases del PRD.

En su toma de posesión de la presidencia nacional del partido, Andrés Manuel López Obrador afirmó que la sociedad mexicana reclama y necesita un gran cambio democrático y que el presidente Ernesto Zedillo tiene la palabra. Si el titular del Ejecutivo quisiera convertirse en un verdadero jefe de Estado, debería auspiciar el advenimiento de una nueva era política y social que perfile el México libre, justo y democrático del nuevo siglo (Reveles, 2004: 368).

Una de las primeras acciones de López Obrador fue proponer al presidente de la república la creación de una nueva comisión del Congreso de la Unión, para evitar el uso de presupuesto federal en beneficio del PRI. La acción del dirigente se enfocaba en equilibrar la competencia política entre los partidos y que el aparato político-burocrático funcionara con candados para evitar favorecer a los candidatos priistas. «El presidente del PRD no fijó fecha de la reunión con el presidente, pero sí mostró la disposición para hacerlo» (*Proceso*, núm. 1028, 15 de julio de 1996).

Entre agosto y noviembre, López Obrador acordó promover un amparo ante las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso de la Unión en materia electoral. A juicio del dirigente, «la reforma electoral aprobada por el PRI y avalada por el presidente Zedillo, coartó a los partidos la posibilidad de coaligarse con financiamiento público a cada partido y no de manera conjunta, anunció Porfirio Muñoz Ledo, quien aseguró que la reforma fue inconstitucional» (Amparo ante la SCJN, 1996: 30).

El académico Jean François Prud'homme (1996) reflexionó acerca de cómo el PRD enfrentaría el año electoral de 1997, posterior a la reforma electoral de 1996. En este contexto el ascenso de López Obrador apostó por mostrar legitimidad ante el electorado y eliminar la imagen de un partido cerrado. Para el dirigente nacional el nuevo Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe) representó la oportunidad de acceder al gobierno de la Ciudad de México, posición política en la cual históricamente habían alcanzado una votación considerable.

La coalición dominante estaba integrada en ese momento de la siguiente manera: el dirigente nacional, López Obrador; el candidato a jefe de gobierno, Cuauhtémoc Cárdenas; y Porfirio Muñoz Ledo como posible coordinador del PRD en la Cámara de Diputados. A partir de 1997 fijaron

una postura conciliadora con el gobierno federal, esta fue una de las escasas ocasiones en las cuales los líderes del PRD apoyaron una política común.

La posición política de López Obrador se puede ubicar como de interlocución. Esperanza Palma define la estrategia del dirigente de la siguiente manera: «Andrés Manuel López Obrador daba prioridad a la consolidación del partido como partido-movimiento y como un intermediario entre el gobierno y las organizaciones sociales, esto es, como un partido gestor» (Palma, 2004: 210). A partir de lo anterior, el partido se perfilaba en la siguiente ruta: partido-movimiento con una estructura construida en bases sociales y control del aparato político del partido y consenso al interior con los miembros de las planillas. La visión de intermediario-gestor representa un lazo vital en las organizaciones políticas.

Giovanni Sartori (2005) aporta tres aspectos fundamentales para el estudio y análisis de los partidos: «canalización, comunicación y expresión». El primer aspecto se refiere a los fines y medios del partido; el segundo refiere los mecanismos de transmisión y comunicación de ideas; y el tercero canaliza las demandas de la sociedad, es decir, una especie de transmisor de ideas.

El PRD cumplía el primer criterio, pues se «constituyó de manera formal el 5 de mayo de 1989 con el fin de ser una alternativa a los partidos existentes, y una opción de partido de izquierda para la sociedad mexicana, para participar en la vida democrática e institucional de nuestro país» (Sirvent, 2002: 274). En el segundo, aspecto el PRD desde su creación fue definido como democrático, al interior las posturas divergentes fueron parte de su cotidianidad.

A comienzos de 1997, el presidente nacional se involucró en un conflicto local en Tabasco (IERD, 1997: 4). El dirigente estaba dispuesto a apoyar conflictos nacionales y locales. La opción de ser un partido antisistema no fue la prioridad, sino participar competitivamente ante los demás partidos (IERD, 1997: 65). Es decir, en términos de Sartori, avanzar para institucionalizar el disenso en el Congreso.

En vísperas de las elecciones federales intermedias de julio de 1997, López Obrador señaló que el PRD fue objeto de una campaña de desprestigio (*El Sol de México*, 2 de mayo de 1997: 18). Esta estrategia se explica porque en tiempos electorales los partidos efectúan señalamientos mu-

tuos. Esta situación no refleja una novedad en el discurso político de los partidos, quienes en periodos electorales utilizan como estrategia el principio de diferenciación mínima —ofrecer lo mismo que el rival—. Otto Kirchheimer menciona ciertas cualidades racionales de los partidos políticos:

La conversión en partidos populares es un fenómeno de la competencia. Un partido tiende a acomodarse al estilo exitoso de sus oponentes porque espera obtener buenos resultados en las elecciones, o porque teme perder electores [...] en el reclutamiento de miembros y en el intento de mantenerlos disciplinados, se ven enfrentados a las mismas dificultades que las demás organizaciones (Kirchheimer, 1980: 335).

Las concepciones de Kirchheimer (1980), Downs (1973) y Deutsch (1990) se enfocan en cómo el partido intenta mantenerse vigente en la competencia, al recurrir a estrategias para captar votantes de otros partidos (una postura más racional que ideológica). No obstante, no todos los partidos se convierten en populares, sobre todo los partidos pequeños, que en el caso mexicano no ofrecen un espectro ideológico sólido. El principal factor se encuentra en la transformación a una organización más amplia, que considera todo tipo de simpatizantes. El debate, por tanto, se encuentra en una cuestión de principios, es decir, si el partido debe mantener elementos fundadores que no le permiten crecer o bien abrir un abanico de oportunidades para competir en circunstancias más favorables. Para López Obrador la rentabilidad representaba la oportunidad de llevar al partido a un escenario competitivo.

Los aportes de Kirchheimer contemplan elementos de funcionamiento racional y de principios de diferenciación mínima. Examina aspectos de control y regulación de la militancia, además de señalar las distintas funciones de los partidos, cómo incorporar a la ciudadanía, la negociación política, y la competencia interna y externa de candidatos a elección popular. De acuerdo a la postura de Kirchheimer, los partidos se acomodan al estilo exitoso de sus oponentes, no sólo porque temen perder electores, sino porque la estrategia también va enfocada al núcleo de dos tipos de votantes: los recién ingresados al padrón electoral y los independientes. A partir de los argumentos del autor, López Obrador, durante el periodo

1996-1999, aplicó estrategias electorales encaminadas hacia obtener mejores resultados en las elecciones y captar electorado de otros partidos.

En la relación PRD-gobierno, en plena competencia electoral en 1997 el dirigente recurrió a la denuncia del uso tendencioso del Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo de la República 1997-2000, el cual presentó el presidente Ernesto Zedillo. «Para el PRD la promoción del programa fue meramente electoral, pues ni siquiera tenía consistencia» (*El Sol de México*, 4 de junio de 1997: 9). La declaración de López Obrador parece omitir que estas prácticas eran comunes en el sistema político mexicano, las cuales incluían la utilización de recursos y estructuras político-administrativas a favor del partido gobernante.

A pesar de la crítica, Francisco Reveles confirma la actitud de López Obrador ante el gobierno federal. «No somos opositores por sistema del presidente Ernesto Zedillo. Si el gobierno está dispuesto a cambiar la política económica habrá entendimiento con nosotros, de lo contrario vamos a tener diferencias propias de un partido de oposición, afirmó Andrés Manuel López Obrador» (Reveles, 2004: 378). Esta declaración mostró un doble discurso del dirigente; por un lado señalaba la disposición, sin embargo, estaba condicionada al cambio de la política económica.

En los procesos electorales de julio de 1997 se disputaron, entre otros cargos, la jefatura de gobierno del Distrito Federal, lugar estratégico que por primera vez se elegía de manera directa por los ciudadanos. El resultado favoreció al ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas.

Por primera vez en los Pinos, con el presidente Ernesto Zedillo. El PRD señaló que se alcanzaron acuerdos sustanciales: plena libertad para que el jefe de gobierno designe al procurador de justicia y al jefe de la policía capitalina y participe en la formulación de los proyectos de egresos y Ley de ingresos de 1998 (Reveles, 2004: 378).

La estrategia de confrontación que distinguió al anterior dirigente nacional fue reemplazada y el candidato electo (Cárdenas) modificó su actuación ante el gobierno federal. David Easton sugiere que para que tengan éxito las organizaciones «deben adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir. Se genera como consecuencia una focalización en los resulta-

dos en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización» (Easton, 1953: 34). En esto también coincide con Hall (1994, cap.7).

La relación política entre los titulares del Ejecutivo federal y local fue de respeto mutuo. Cuauhtémoc Cárdenas declaró que mantendría una colaboración estrecha con el gobierno de Ernesto Zedillo. La reforma de 1996 reforzó las facultades del gobierno de la Ciudad de México, la cual incluyó una «Constitución local (*sic*), un Congreso capitalino electo y la reasignación de recursos en nuevos programas del Distrito Federal» (*El Financiero*, 18 de agosto de 1997: 67).

Previo a la reforma, el titular administrativo era designado por el presidente de la república; esto aumentaba su influencia y control en el Distrito Federal. A partir de la llegada de un partido de oposición al gobierno se dio un reagrupamiento y equilibrio de poder; funcionó como un balance y contrapeso para la estructura priista. Otra muestra de que el gobierno federal asumía una intención de concertación fue que el PRI cabildeó con el PRD para que éste último contestara el informe de gobierno del presidente Ernesto Zedillo.

Por primera vez en 74 años, desde que Jorge Prieto Lórenz contestó el informe de gobierno al general Álvaro Obregón, la oposición dio respuesta al tercer informe de gobierno del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León por medio del perredista Porfirio Muñoz Ledo quien, en tono mesurado, propuso entablar diálogo inteligente y mutuamente respetuoso con el Poder Ejecutivo para diseñar una política de Estado (*Unomásuno*, 2 de septiembre de 1997: 1).

Si bien es de destacarse la actitud del gobierno, también se debe señalar la habilidad personal de Porfirio Muñoz Ledo para negociar, a quien se le ubicaba como un líder del aparato, pero sin el soporte de las bases y la movilización de las masas.

Después de meses de que López Obrador solicitara audiencia con el presidente Zedillo, se dio el encuentro durante noviembre de 1997 (Reveles, 2004: 383). La impresión ante los medios de comunicación fue que el encuentro concluyó sin acuerdos ni coincidencias, según declaraciones del dirigente del PRD. Al finales de 1997 ocurrió un enfrentamiento entre las

fracciones parlamentarias del PRD, PAN y PRI debido al paquete económico de 1998. El PRD mediante su coordinador en la Cámara de Diputados, Porfirio Muñoz Ledo, manifestó lo siguiente:

Reconsiderar su cerrazón para negociar con la oposición el paquete económico de 1998. Porfirio Muñoz Ledo indicó que la única forma de destrabar las posiciones encontradas en Congreso de la Unión respecto de la política de ingresos, es que el Poder Ejecutivo estuviera dispuesto a discutir el conjunto de reformas presupuestales a fin de lograr un paquete económico consensado, en las cuales todos los partidos se sientan representados (*Reforma*, 9 de noviembre de 1997).

Nuevamente resalta la habilidad personal de Muñoz Ledo para lograr acuerdos, aprovechando sus nexos políticos.

Situación política nacional y su relación con el gobierno de Ernesto Zedillo

En ese periodo los liderazgos de Muñoz Ledo (administrativo), Cárdenas y López Obrador (carismático) ubicaron una postura de menor confrontación ante el gobierno federal. Tres situaciones se destacan durante 1996: Chiapas, la relación PRD-Congreso y los procesos electorales.

En el ámbito político nacional, el conflicto zapatista ofreció a López Obrador la oportunidad de fijar una postura enérgica para lograr acuerdos de paz en la localidad. La interlocución estuvo liderada por Porfirio Muñoz Ledo, quien solicitaba la no intervención del Poder Ejecutivo para redactar la ley indígena. Su posición fue: «sería un grave error que el presidente Ernesto Zedillo se dejara arrastrar por la línea dura en relación con las negociaciones de paz en Chiapas. Demandamos que la Comisión para la Concordia y la Pacificación (Cocopa) actúe con independencia y sin injerencia del presidente de la República» (Petición de Porfirio Muñoz Ledo al gobierno federal, 1996: 2). La postura de Muñoz Ledo no fue de confrontación, sino de interlocución mesurada. Esta postura fue clave cuando López Obrador asumió la dirigencia del PRD. Durante septiembre de 1996, López Obrador, ya como dirigente, «ratificó el compromiso del PRD que no aceptaría

la política de la fuerza y tampoco la falta de decisión del gobierno federal para resolver los problemas se justifique la militarización del país» (*Unomásuno*, 11 de septiembre de 1996: 21).

Para el liderazgo del PRD el tema de la paz fue prioritario. El dirigente también declaró que «la violencia no le conviene a nadie, no es un asunto de ámbito local, del gobierno del estado, es algo que tiene que ver con el gobierno federal y compete directamente al presidente Ernesto Zedillo» (*Reforma*, 26 de abril de 1997). Esta postura mostró el enfoque de entender la solución de conflictos como un sistema interconectado e interdependiente, como un proceso político dinámico.

López Obrador y el coordinador parlamentario Muñoz Ledo asumieron una posición de interlocución en el Congreso de la Unión. Lipset y Rokkan señalan que los partidos cumplen con una función comunicativa de traducción de demandas en propuestas legislativas. «Los partidos tienen una función expresiva; elaboran una retórica para la traducción de los contrastes de la estructura social y cultural en exigencias» (Lipset y Rokkan, 2001: 236).

El trabajo de los autores se inserta en la vertiente expresiva y comunicativa de autores como Sartori, pues consideran a los partidos como un medio de expresión y comunicación que traducen las exigencias de la sociedad al gobierno. Un aspecto a considerar se enfoca en el consenso construido entre las partes dentro y fuera de la organización. Lipset y Rokkan señalan que el partido construye una estructura interna y crea compromisos de largo plazo, aunque queda pendiente cómo se construye la estructura paralela externa utilizada por los líderes.

Para los autores, la comunicación interna conviene para la negociación entre los líderes de las fracciones internas. Se coincide con los autores en que el diálogo es fundamental en la dirección de los partidos políticos, ya que los dirigentes deben actuar de manera estructurada para cohesionar puntos de vista, intereses y peticiones.

La relación del PRD con el Poder Legislativo, en particular con los partidos representados durante abril y junio de 1996, fue de concordia. Los temas de la agenda política del PRD fueron los siguientes:

La forma de integración y reparto de las comisiones en el Congreso de la Unión, el nombramiento del director general del Instituto Federal Elec-

toral y el voto de los mexicanos en el extranjero, fueron tres nudos que el PRI, PRD, PT además de la secretaría de gobernación intentarían deshacer para presentar sus propuestas de reforma electoral definitiva durante el periodo de sesiones (*El Financiero*, 2 de abril de 1996: 23).

A finales del mes de julio de 1996 los partidos políticos sostuvieron una reunión con el fin de acordar una agenda común en el Congreso. A la misma asistieron Porfirio Muñoz Ledo, Emilio Chuayffet, Santiago Oñate y el presidente de la Gran Comisión del Senado de la República, Fernando Ortiz Arana. «El coordinador parlamentario Jesús Ortega, el diputado Samuel Palma y la panista Carmen Segura señalaron que si bien no se logró un acuerdo, se plantearon fórmulas que podrían ser aceptadas por los cuatro partidos políticos» (*El Financiero*, 24 de julio de 1996: 14).

Los partidos que utilizan la integración conciben una actitud activa y de compromiso de los militantes. Este compromiso propicia cohesión. Marr (1980) habla de dos tipos ideales de partido: en los de representación podemos cuestionar si las instancias legislativas representan en verdad el espacio en el cual se forma la voluntad política. Esto requiere un debate más a fondo, pues surge el dilema de si los legisladores electos representan a todos los ciudadanos o al sector que los eligió. Además señala que la formación de la voluntad política pueda generarse y expresarse desde esferas ajenas a las instituciones de gobierno, como organizaciones políticas no vinculadas a los partidos, la emergencia de sindicatos y frentes estudiantiles.

Si el parlamento representa el lugar central de la formación de la voluntad política, esto nos lleva a preguntar si el diseño del sistema electoral es el adecuado para representar a una sociedad determinada. En consecuencia, el análisis se trasladaría a los efectos de los sistemas de mayoría o representación proporcional o bien mixtos que representan las diferencias y características de una sociedad.⁵

El segundo tipo se enfoca en los partidos de integración que se concentran en una faceta de identificación total con el miembro, la cual pareciera demasiado impositiva. La concepción de Marr se amplía si se consideran

⁵ Llevar a cabo este debate va más allá de este libro, pero para una revisión a fondo de las ventajas y perjuicios de los efectos del sistema de representación véase Dahl (1999).

los derechos privados de los militantes y la posibilidad de disentir en la organización. Marr presupone una estabilidad interna incuestionable, una armonía aceptada por todos. Por lo tanto, parece tratarse de un liderazgo vertical; sin embargo, en los sistemas democráticos actuales los militantes exigen las mismas posibilidades de disputarle el poder al dirigente en turno.

Durante octubre de 1997 los coordinadores parlamentarios, Porfirio Muñoz Ledo del PRD y Carlos Medina Plascencia del PAN, «instaron a sus dirigencias nacionales a propiciar la gobernabilidad de la Cámara de Diputados. Coincidieron que aún con abiertas divergencias y evidentes fisuras parlamentarias, la alianza mayoritaria del PRD, PAN, PVEM y PT seguiría hasta el final de la LVIII Legislatura» (*El Sol de México*, 16 de octubre 1997: 20). Estas declaraciones mostraron que los miembros de los partidos políticos asumen el Congreso como el lugar central de las negociaciones políticas.

Si seguimos la línea propuesta por Heinz Marr a mediados de noviembre, los «diputados del PAN, PRD y PRI propusieron un punto de acuerdo para que el 10% del total del gasto social del presupuesto fuera destinado a las comunidades indígenas. Los miembros de la comisión de asuntos indígenas, sostuvieron que con estos recursos se sostendría la infraestructura básica, en materia de escuelas y vivienda» (*El Nacional*, 19 de noviembre de 1997: 54). Este tema, como fue de interés general de los tres partidos, recibió el respaldo de las dirigencias de sus respectivos partidos. Lo expuesto por Heinz Marr arroja que existen niveles de prioridades en el Legislativo, es decir, si bien es el lugar central, existe una codificación interna de los partidos para escalonar demandas y respaldar decisiones.

El tipo de respuestas y estrategias de la dirigencia hacia el gobierno federal fueron parte vital para entender el liderazgo, al igual que la reacción del presidente Ernesto Zedillo ante las demandas del PRD y los demás partidos de oposición.

A mediados del mes de febrero de 1996, Ernesto Zedillo declaró que ante las demandas de una reforma del Estado, había disposición. El discurso político mesurado buscaba evitar enfrenamientos, y la participación entre todos los actores políticos. Michel Crozier distingue tres maneras de resolver conflictos: «dominación, imposición a los demás; compromiso, acuerdo bajo concesiones recíprocas y la integración, la mejor solución, donde ambas partes del conflicto ganan» (Crozier y Erhard, 1977: 45). Estos tres

aspectos guían una propuesta para encontrar soluciones, más no representan las únicas. Para complementar la definición es pertinente identificar cómo se produce la tensión entre los grupos excluidos.

El gobierno federal pretendía aplicar una estrategia de integración, en la cual todas las partes obtienen beneficios, desde luego, unas más que otras. El gobierno reafirmó: «no hay lugar para reservas sobre la seriedad y el significado del compromiso adquirido con relación a la reforma del Estado, expresó el secretario de gobernación, Emilio Chuayffet. La búsqueda de acuerdos entre los actores políticos debe avanzar con prudencia» (*Excelsior*, 27 de marzo de 1996: 1). El discurso reflejaba la disposición para realizar reformas al régimen político, sin embargo, también apuntaba que tales transformaciones fueran discutidas ampliamente.

El objetivo político de la presidencia de la república fue establecer una serie de reformas incluyentes: «la Reforma del Estado no admite pasos a medias, pero los pasos completos requieren de la participación de todas las fuerzas políticas nacionales, aseguró el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León ante los dirigentes nacionales del PRI, PAN y PRD en el Centro de Estudios para la Reforma del Estado» (Muñoz Ledo, 1996: 1). Para alcanzar tal objetivo, la Secretaría de Gobernación instaló una mesa central para reunirse con los grupos parlamentarios de oposición. Éstos habían demandado seriedad para negociar una reforma electoral de acuerdo al nuevo contexto político. Esta mesa se promovió durante mayo de 1996. «El presidente nacional del PRD, Porfirio Muñoz Ledo, anunció que se reuniría con las otras fracciones legislativas» (*El Nacional*, 21 de mayo de 1996: 8).

El presidente Ernesto Zedillo comenzó en 1997 con una declaración en la cual negó una postura cerrada en el trato hacia los partidos de oposición y aseguró «que el único endurecimiento que acepta en su gobierno es contra la intolerancia, la injusticia, la corrupción y la pobreza. El gobierno de la República ha respetado siempre la crítica porque [es] esencial para la democracia» (*Proceso*, núm. 1046, 18 de noviembre de 1996). Ese año sería decisivo para el PAN, el PRD y el PRI en las elecciones del Distrito Federal. El discurso presidencial buscaba dar una imagen de concordia y diálogo, al menos en la Ciudad de México.

Los partidos políticos de oposición representados en la Cámara de Diputados formaron un bloque contra la fracción priista. Para el gobierno

federal y el PRI, «la alianza opositora era artificial y coyuntural» (*Reforma*, 31 octubre de 1997). Después de las elecciones intermedias el Poder Ejecutivo quedó limitado para la aprobación de reformas constitucionales, ya que no contaría con la mayoría calificada para realizarlas sin el apoyo de otros partidos. La alianza, aunque coyuntural, cumpliría el papel de balance y contrapeso en el funcionamiento del sistema político mexicano.

El presidente Zedillo, ya sin mayoría calificada en el Congreso, convocó a todos los sectores involucrados en el conflicto armado de Chiapas a sumar y avanzar en el proceso de pacificación. «Llamaba a los actores políticos interesados a dar el paso definitivo y decisivo para concretar la paz y llevar las negociaciones hasta donde sea necesario a fin de conformar un nuevo pacto social en Chiapas» (*Reforma*, 12 de diciembre de 1997). La convocatoria fue interpretada por la dirigencia del PRD como «un buen llamado y una correcta decisión —declaró Jesús Ortega, secretario general del PRD. También señaló que— a la voluntad política del gobierno federal por lograr la paz debía seguir la negociación, disposición a asumir acuerdos y capacidad para aplicarlos» (Ortega, 1997: 6).

¿Por qué López Obrador asumiría una postura de interlocución activa? Para aclarar la respuesta, los aportes de Karl Deutsch ofrecen una guía para estudiar la función en los partidos políticos y sus argumentos nos ayudan a entender su actuación.

Los partidos políticos son organizaciones clave para obtener resultados sociales y políticos. Lo logran agregando varios grupos de interés en una coalición estable que es más fuerte y poderosa que cualquiera de los grupos por separado. Es por tanto, un grupo de personas vinculadas y su objetivo principal es asegurar que sus candidatos lleguen al poder y mantenerse en él (Deutsch, 1973: 73).

El autor destaca que la ideología puede unificar una organización, sin embargo, ¿las ideologías pueden unir también a los principales grupos de intereses? Los aportes de Deutsch ayudan a entender a un partido como el PRD, el cual arrastraba una ideología heterogénea, pues estaba integrado por diversas fracciones. Los argumentos de Deutsch permiten explicar por qué los partidos no consiguen resultados electorales positivos. Un as-

pecto con el cual diferimos con el autor es que los partidos sean las únicas organizaciones clave para obtener resultados; en este sentido existen otros grupos importantes, simbólicos y legítimos. El autor lo atribuye a la ausencia de estabilidad de la coalición de líderes. Se parte del entendido que en el PRD existían planillas enfrentadas entre sí por el poder.

La definición de Deutsch incluye aspectos racionales, como la obtención de resultados y la interacción de las planillas con el objetivo común de acceder al poder. Se acepta que el factor central para conseguir resultados es la coalición dominante, la cual permite alcanzar objetivos políticos y sociales de acuerdo al contexto. Si el liderazgo no es capaz de agregar los diversos intereses alrededor de un proyecto común, será un liderazgo limitado a resolver problemas entre las planillas internas, con una presencia política-electoral incierta.

Alrededor del segundo informe de gobierno del presidente Ernesto Zedillo, López Obrador se manifestó en dos temas centrales, democracia y justicia social: «en materia de democracia se requerían elecciones limpias y libres. En materia de justicia social, nuevas prioridades a través de la renegociación de la deuda externa y liberando recursos para financiar el desarrollo del país» (*La Jornada*, 17 de julio de 1996). La respuesta gubernamental fue que se trabajaba en ambas situaciones; la primera con la independencia del IFE y el nuevo código electoral, y en la segunda mediante mecanismos de regulación financiera para alejarse de los rezagos de la crisis económica. López Obrador declaró acerca de la autonomía del IFE.

El dirigente expresó su postura luego de conocer la decisión gubernamental de enviar al Poder Legislativo la iniciativa de reformas al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. López Obrador señaló que en la Cámara de Diputados los legisladores perredistas darán la última batalla para empujar una reforma que permita equidad y transparencia a las diversas fuerzas políticas en las elecciones («Informe de Andrés Manuel López Obrador sobre la reforma electoral», 1996: 5).

López Obrador, después de la aprobación de la reforma electoral, utilizó como mecanismo de presión política el recurso de inconstitucionalidad en contra del Cofipe, pues contradecía las reformas constitucionales realiza-

das durante el mes de julio del mismo año. El dirigente criticó fuertemente el retroceso en la reforma en los topes de financiamiento y de campaña, en coaliciones y candidaturas comunes. Por ello, la fracción parlamentaria con Muñoz Ledo al frente votaría en contra de la iniciativa de reformas al Cofipe. López Obrador responsabilizó principalmente al presidente Ernesto Zedillo de que los priistas no respetaran los acuerdos previos («Informe de López Obrador sobre la reforma electoral», 1996: 5).

A pesar de que el PRI y el gobierno federal, a juicio del PRD, impusieran la aprobación del nuevo Cofipe, «el PRD no rompería el diálogo con la presidencia de la República. Mantendrá una relación política respetuosa, afirmó Andrés Manuel López Obrador» (*La Jornada*, 22 de diciembre de 1996). La estrategia fue exigir, pero sin confrontarse con Ernesto Zedillo, sino a través de una relación de respeto mutuo.

Durante 1997, al interior del PRD la distribución de candidaturas fue una cuestión difícil por la correlación de fuerzas entre las planillas. A pesar de las dificultades internas, las fracciones realizaron una cohesión electoral para favorecer al partido. Sprott señala que «el liderazgo es un proceso de estímulos mutuos» (Sprott, 1975: 13). Desde ese argumento, los miembros del PRD seguían leales porque obtenían beneficios por su apoyo. Este autor destaca un aspecto vital en la construcción de la estabilidad para ambas partes. Surgen varias interrogantes: ¿por qué siguen en la organización?, ¿qué obtienen a cambio de su apoyo?

A partir del argumento de Sprott se ofrece la siguiente interpretación: la primera respuesta refiere una índole democrática-estatutaria: los militantes tienen asegurados ciertos derechos y obligaciones; obtienen posibilidades ideales o materiales de participar por un cargo en el partido, contender en las elecciones internas para ser postulado a un escaño en el Congreso y la libertad de impugnar las decisiones de la dirigencia en los órganos internos, así como del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF).

La segunda respuesta se aboca a una índole política-personal: los militantes buscan la consecución de prestigio y valores, como el reconocimiento social, objetivos propios que pueden convertirse en colectivos cuando el candidato accede al parlamento y le retribuye una posición política y económica.

Respecto de la posición del dirigente nacional en otros temas, López Obrador «reclamaba la recomposición de la República ante el deterioro de las instituciones como la PGR y el ejército mexicano, ante la ola de corrupción y su relación con el narcotráfico» («Declaración ante el CEN respecto de la corrupción en las instituciones públicas», 1997: 12). Esto representó una acusación severa a la administración pública de Ernesto Zedillo. López Obrador intentaba ubicar al PRD como intermediario ante el gobierno, una de las funciones más mencionadas en la teoría de los partidos políticos. En esta línea, el análisis de Martínez Sospedra señala que: «los partidos no se mueven en el vacío, se hallan insertos en la sociedad civil, que les sustenta y compiten entre sí por su apoyo, tanto en su actuación cotidiana como en elecciones» (Martínez Sospedra, 1996: 115). Si se asume que el liderazgo no se mueve en el vacío, sino que está inmerso en medio de intereses personales, sociales y políticos que le dan sentido a su actuación cotidiana, se complementa el aporte del autor al considerar la actuación y prácticas no visibles, las redes de corrupción y los mecanismos informales para distribuir candidaturas como el compadrazgo.

El autor considera como principal sostén a la sociedad civil, pero su definición del término es ambigua. Los partidos no se limitan a buscar el apoyo de la ciudadanía organizada, sino también de los sectores no organizados y no interesados en la política, es decir, en aquéllos no identificados con ninguna oferta política, quienes de manera pasiva otorgan votos decisivos en cierta elección. En el caso de López Obrador, idealmente los objetivos y estrategias se orientaban en consolidar la base dura del partido, pero también en penetrar en los sectores cautivos e independientes.

El liderazgo de López Obrador endureció su postura y éste solicitó que Ernesto Zedillo no efectuara campaña electoral a favor de su partido. «El presidente tiene derecho de manifestar sus simpatías como cualquier otro ciudadano, pero no debe hacer campaña evadiendo las responsabilidades para las que fue electo» («Declaración de Andrés Manuel López Obrador ante el CEN», 1997: 5). La respuesta de la presidencia de la república fue una intensa campaña para difundir la importancia de la participación ciudadana en la preparación de las elecciones de julio. El presidente exhortó a los ciudadanos a participar de manera activa o pasiva en la elección. El titular del Ejecutivo «sostuvo que los comicios serían limpios, transparen-

tes y legales. Los gobiernos que surjan del respaldo mayoritario, mediante el voto popular serán responsables y sabrán rendir cuentas claras al pueblo» (*La Jornada*, 18 de junio de 1997).

El mensaje fue claro, el respeto ineludible de los resultados a nivel federal con la renovación de la Cámara de Diputados y del nuevo encargado de gobernar la Ciudad de México. Para reforzar la imagen de un Poder Ejecutivo respetuoso, la presidencia emitió un comunicado de prensa ante los medios de comunicación el 4 de junio de 1997: «Conjugar el progreso y democracia, compromiso de Ernesto Zedillo, avance social, meta 1997-2000» (*Unomásuno*, 4 de junio de 1997: 1).

En este apartado se ha descrito en términos generales la coyuntura política, en la cual se ha destacado la interacción estratégica entre los actores políticos y la posición de los líderes ante el gobierno de Ernesto Zedillo (en especial de Muñoz Ledo y de López Obrador). A partir de los datos, posicionamientos y discursos de los tres principales dirigentes de 1989 a 1999 se nota un cambio significativo de una postura confrontacionista a una de mayor relación institucional. Esto fue notorio debido a la victoria de Cárdenas en la jefatura de gobierno del Distrito Federal en 1997; el PRD por primera vez ganaba una posición de tal importancia político-electoral. Al mismo tiempo, se presenta la postura integradora del liderazgo de López Obrador desde su posición de presidente nacional del partido, a partir de una estrategia de rentabilidad electoral.

Proyecto político

El trabajo de Kathleen Bruhn (1997) ofreció un esquema muy útil para orientarlo al proyecto político del PRD. Este enfoque estudia las causas, el entorno y los efectos de los partidos en el sistema político. La autora señala que determinados partidos desde su fundación se forjan objetivos, como representar a sectores más vulnerables. Para la investigadora, las organizaciones políticas se conforman con ideales comunes, pero ante la inestabilidad de su estructura política y la ambigüedad de cuestiones normativo-funcionales, la eficacia se estanca por los conflictos.

Otro elemento que incide en la eficacia de los partidos es el proceso de consolidación política, para lo cual se necesitan documentos estables y

coherentes. López Obrador propuso algunas modificaciones significativas, como la inclusión de candidatos externos y establecer alianzas electorales con otros partidos. El dirigente fue acumulando legitimidad por los logros electorales, sin embargo, en momentos de tensión su función estratégica fue evasiva. Aplicó un liderazgo en momentos dominante y en otros integrador. A partir de 1996, la cuestión normativa fue pensada en la pluralidad de las planillas y no para limitar su margen de acción.

El segundo elemento expuesto en el esquema de análisis de Bruhn fue la cooperación mutua. La participación conjunta de las organizaciones que fundaron al PRD surgió en un contexto político. Las organizaciones políticas de izquierda participaron cohesionadas en el FDN, aunque no todos se congregaron en el PRD. Bruhn señaló que la colaboración mutua se desequilibra en las coyunturas electorales, ya que los miembros buscan conseguir candidaturas y cargos públicos por encima de las demás.

Un tercer factor para la consolidación refiere la toma de decisiones. En el PRD las decisiones se adoptan en diversos órganos de dirección como el CEN y el CN, sin embargo, como señala Duverger, existen dos facetas paralelas de decisión: la formal y la informal. La investigadora señala que la resolución eficaz de conflictos consolida al partido, porque proporciona estabilidad, cohesión y capacidad de establecer vínculos institucionales y organizacionales. En el ámbito político, López Obrador, durante su discurso en la inauguración del tercer pleno del III Consejo Nacional, señaló las siguientes prioridades:

Trabajar colectivamente. Lo alcanzado hasta ahora es el fruto del esfuerzo colectivo. Continuar con la institucionalización del partido, fortalecer la unidad y vincularnos con la justicia social. Avanzar en los gobiernos estatales y municipales. En mi carácter de presidente del partido no voy a imponer a nadie. Convertir al PRD en una verdadera opción de gobierno. En este Consejo, vamos a decidir sobre la política de alianzas y de candidaturas externas (López Obrador, 1996).

En los dos primeros puntos el dirigente enfatizó en el trabajo coordinado para lograr el desarrollo y consolidación del partido, uno de los principales problemas. En el ámbito electoral, el objetivo se orientaba en

alcanzar victorias significativas a nivel estatal y local, para ello el dirigente establecería campañas electorales para ampliar el núcleo de simpatizantes. Un punto que destaca en el discurso es la estrategia de postular candidatos externos. A mediados de julio de 1996, López Obrador prometió conducir al partido desde las regiones y unificar a sus militantes.

No voy a conducir al PRD desde oficinas, voy a dirigir desde abajo, desde las regiones. En el séptimo mitin que realizó ayer en el Estado, López Obrador anunció que a partir de que asuma formalmente el liderazgo nacional realizará giras de trabajo por todos los municipios del país con la finalidad de reorganizar a los comités estatales del PRD (*Reforma*, 29 de septiembre de 1996).

López Obrador comenzó a proyectar hacia fuera una imagen de cohesión interna, al menos en cuestión electoral. Los resultados electorales en Guerrero, Coahuila, Hidalgo y Estado de México arrojaron un resultado positivo para la oposición y especialmente para el PRD. La línea general se orientaba en lograr una transición a la democracia a través de un proceso pacífico y ciudadano. «El PRD tiene un núcleo duro de aproximadamente 8% del electorado potencial. La franja disputable se encuentra fuera de los núcleos duros de los partidos y fuera de los abstencionistas y que han sido mayoritariamente PRI-PAN» (Estrategia Política del PRD, 1997: 36).

Para la dirigencia de López Obrador, el partido también debería enfocarse en la atracción de mujeres y jóvenes, pues de ello dependería en gran medida el avance político.

En cuanto a las elecciones el partido tiene que resumir su propuesta política a partir de que la principal disputa real es por la Cámara de diputados, pues el Senado cambiará parcialmente y cualquiera que sea el resultado de los comicios, el PRI mantendrá la mayoría. La atención se enfocaría en la Cámara baja. La disputa por el gobierno capitalino podría también ubicarse en el plano del equilibrio de poderes («Estrategia Política del PRD», 1997: 36).

Para el dirigente, la prioridad fue mantenerse como un partido abierto a la sociedad sin perder su propio perfil e ideología. No se trató de una

visión pragmática de la coyuntura, sino de una visión más amplia. La convocatoria del PRD para las elecciones de 1997 correspondió a objetivos de mayor amplitud. Se estaría dispuesto a conformar una coalición de partidos y agrupamientos políticos y cívicos para establecer una plataforma legislativa y de gobierno. En esta coalición podrían participar personalidades externas que contribuyan a formular la plataforma común.

La convocatoria del PRD a formar esa amplia coalición de partidos, grupos, corrientes e individuos se dirige a todos quienes puedan dar un aporte a la unidad de las fuerzas progresistas y democráticas del país, con una clara alternativa frente al PRI y al PAN, en la búsqueda de una mayoría electoral mediante una plataforma suficientemente precisa que defina el sentido del cambio propuesto («Estrategia Política del PRD», 1997: 36).

Para Ramón Cotarelo (1996) los partidos se regulan fundamentalmente mediante sus estatutos y por las reglas escritas en sus documentos básicos, aunque también en la práctica política se regulan en dos planos simultáneos: los formales como estatutos, reglamentos y convocatorias; y los informales como pactos de civilidad respetados por todos. Por tanto, no podemos limitar el funcionamiento de los partidos a cuestiones formales. En el PRD estos dos planos incidieron en la formación de su proyecto político y perfil ideológico.

Los miembros de la coalición dominante serían los responsables de organizar, cohesionar y dirigir el cumplimiento de los objetivos políticos. López Obrador continuó el proyecto de Porfirio Muñoz Ledo, la política de interlocución fue una extensión de las estrategias impulsadas de su antecesor en la presidencia del PRD. La diferencia entre ambos radica en que Muñoz Ledo fue un dirigente del aparato político, mientras López Obrador lo fue del aparato y de las bases sociales. El primero logró articular cambios en la plataforma electoral y en la visión de un partido que buscara escaños, mientras el segundo también logró una integración con las planillas, a quienes les concedió margen de maniobra, candidaturas y una institucionalización incipiente que permitiera dicha libertad. Luis Salazar (1997), por ejemplo, destaca la complicada vida interna del partido, elemento en el cual también coincide con Rafael Segovia:

Cuando Cuauhtémoc Cárdenas se propone actuar como director del Partido de la Revolución Democrática y como jefe del ejecutivo del Distrito Federal, es a la par el poder y la oposición; mientras Porfirio Muñoz Ledo, pese a sus desplantes, es exclusivamente opositor. El tercer individuo con algún poder en el PRD, Andrés Manuel López Obrador no complica más la situación de su partido (Segovia, 1997: 22).

Rafael Segovia señala que López Obrador durante 1996 y 1997 todavía no contaba con la capacidad de mantener en orden a los dos políticos, pero ya comenzaba a ser el tercero. En este trayecto comenzó a crecer en su influencia sobre el partido, pero todavía no con el peso suficiente.

Otra de las causas que permitieron a López Obrador crecer políticamente fue no confrontarse con Cuauhtémoc Cárdenas, líder moral del partido. Mientras Muñoz Ledo fue un antagonista permanente de Cárdenas, López Obrador mantuvo una relación cordial y de respeto político. Su gestión fue mesurada, sin mayores enfrentamientos, lo cual aumentó su capital político-electoral.

La llegada de Andrés Manuel López Obrador al partido obedece a una gestión de Cuauhtémoc Cárdenas, pero también se le identificó con Heriberto Castillo y después con Porfirio Muñoz Ledo. Durante la etapa en que fue presidente del partido se le consideraba una gente muy cercana Cárdenas —con quien mantuvo una lealtad férrea— incluso le hacía ser visto por algunos militantes como su delfín (Sánchez, 1999: 86).

El periodo de López Obrador fue exitoso en términos de rentabilidad electoral. Se caracterizó por un liderazgo carismático-integrador, porque unificó a la mayoría de los miembros hacia la consecución de cargos públicos en los ámbitos locales, estatales y federales. Su presencia en actos de campaña, defensa de resultados electorales y movilizaciones públicas refuerzan ese supuesto. La principal diferencia con el líder fundador, Cuauhtémoc Cárdenas, fue la relación menos áspera con el gobierno de Ernesto Zedillo.

Andrés Manuel López Obrador, intento por unificar al partido

Lo característico de los líderes carismáticos son sus reiteradas referencias a la esperanza y a la fe en sus discursos. Un líder absolutamente carismático que trata de apelar a las emociones, valores, identidades y esperanzas de sus seguidores. El carisma tiene una relación positiva con la necesidad de poder y con la inhibición de actividad y negativa con las necesidades de afiliación y de logro.

A. SHAMIR Y R. J. HOUSE

Grupo integrador y coalición dominante

Durante el periodo 1997-2000 se generó un intento de la dirigencia por unificar al partido. Para explicarlo, la conformación de la coalición dominante en torno a la figura de López Obrador fue fundamental. La parte político-electoral fue de gran importancia en las elecciones del año 2000. Su liderazgo como presidente del partido posicionó al PRD en el ámbito político-electoral, debido a las alianzas estratégicas, que situaron al partido como una oferta competitiva. En años atrás la postura de Cárdenas fue más ideológica, mientras la de López Obrador fue más pragmática (flexible).

En este capítulo se identifica si fue posible conciliar dos grandes intereses: consolidación de las estructuras internas del partido y el posicionamiento positivo en el terreno electoral. Difícil reto cuando ambos corren en pistas diferentes, no siempre paralelas.

La eficacia del liderazgo fue un requisito para la obtención de ambos objetivos. La eficacia es útil para que cualquier tipo de organización obtenga resultados satisfactorios. El carisma y las habilidades de los líderes son fundamentales, aunque no determinan por sí mismas el éxito o el fracaso de la actuación de los partidos políticos; al menos no en un sistema político democrático, con niveles de autoridad, mediante estatutos, reglamentos y reglas operativas para el funcionamiento de los partidos.

La dirección del liderazgo fue un poder compartido entre los líderes y las planillas. Los miembros del partido idealmente aceptan reglas para

regular la competencia interna y externa, hacia adentro los reglamentos y estatutos regulan —de manera efectiva o no— las relaciones entre los miembros de la organización. La estructura política permite la participación de los miembros para competir por el poder. Katz considera los siguientes elementos sobre el liderazgo:

Está sometido a continuos procesos de intercambio social con otros grupos y con sus seguidores, con los que debe pactar y negociar para la reducción o la eliminación del conflicto. Debe responder de sus logros ante el electorado, partido y ante otros grupos específicos. Por el contrario, en un sistema o contexto autoritario, el líder parte de una situación de no-equidad para el intercambio (Katz, 1973: 203).

La definición se refiere a los líderes de los partidos previamente electos de manera libre. El PRD cumplía con este requisito, pues para renovar la dirigencia se emitía una convocatoria abierta a los militantes. La particularidad de las planillas obligaba al líder a negociar y llegar a consensos en todos los aspectos del funcionamiento de la estructura formal y de gobierno, ya que una característica en la definición de Katz requiere la intención de eliminar los conflictos, aunque el líder no siempre lo logra.

En el PRD desde su fundación dependieron de la personalidad formal y moral de los dirigentes. El liderazgo funcionó mediante ciclos políticos, en los cuales el de Cárdenas fue relevado por el de López Obrador, sin embargo, la diferencia sustantiva se dirige hacia el tipo de estrategia; mientras el primero asumió una dominante, la del segundo fue más de integración. Esto representó que el líder fundador no fuera excluido del partido, permanece pero con una influencia menor. El nuevo líder convive conscientemente con los líderes que van perdiendo fuerza y carisma.

Los líderes carismáticos proporcionan fuerza, rumbo y personalidad a la organización. Utilizan aspectos de persuasión y habilidades para negociar, así como la capacidad para influir y ser seguidos por los demás. Los líderes necesitan cohesión para contrarrestar las posibilidades de fractura interna. El dirigente nacional López Obrador estaba obligado a buscar consensos, ya que en su elección los estatutos contemplaban que la planilla de primera minoría lograra la secretaría general si obtenía más de la mitad

de los votos alcanzados por la planilla mayoritaria,¹ por tanto, compartía el poder organizacional con otra planilla. Este mecanismo fue plural, pero los efectos resultaban conflictivos.²

El origen del PRD fue diverso, de tal suerte que el liderazgo de López Obrador debía buscar una forma de cómo asegurar la representación de las planillas más fuertes en las elecciones internas. Al señalar la connotación «más fuertes» se acota que no todas poseen la posibilidad de acceder a la secretaría general. En el plano legal-estatutario se presenta dicha oportunidad, en el ámbito real, solamente las más fuertes como Nueva Izquierda (NI) o Izquierda Democrática Nacional (IDN) lo podían lograr.

El mecanismo asegura competencia y pluralidad, pero existía un candidato: se debía obtener más de la mitad de los votos de la fracción/planilla ganadora. En ese caso, la intención fue regular las elecciones internas a través de un incentivo con un umbral alto. Políticamente este mecanismo representó un poder compartido, a través de negociar con la segunda planilla en términos de poder organizacional e influencia hacia adentro del partido. Por lo tanto, las decisiones y estrategias en el CEN no fueron avasalladoras, sino compartidas.

El dirigente puede utilizar o no su capacidad de maniobra, sus recursos personales o de la organización; sin embargo, este mecanismo no significó que le otorgaban todo el poder, más bien establecían un contrapeso. La legitimidad del dirigente debía ser respaldada a través de logros en tres sentidos: ante el electorado en los procesos electorales, con los dirigentes de las planillas del partido y ante otras organizaciones que apoyan externamente al líder.

Con el objetivo de propiciar cohesión en la renovación de la dirigencia nacional del PRD, el presidente nacional López Obrador propuso adelantar las elecciones internas, para «no empalmarlo con la selección del candidato a la presidencia de la República» (*La Jornada*, 25 de marzo de 1998). Efectuó un llamado a privilegiar la unidad partidista por encima de

1 En el estatuto del PRD en el artículo 12, inciso 4 se señala lo siguiente referente a la secretaría general. «Ocupará la secretaría general quien obtenga mayoría relativa de votos, pero si la segunda planilla más votada obtiene más de la mitad de los votos alcanzados por la mayoritaria, ocupará la secretaría general quien haya participado en la candidatura a la presidencia de dicha planilla».

2 Para un estudio acerca de la representación y consenso en el interior de los partidos, no solamente del PRD, véase Del Campo y Ramos (1997).

visiones personales o de las planillas. Se trataba de llegar unidos al proceso electoral del año 2000, con tres objetivos básicos: selección del candidato presidencial, candidato a jefe de gobierno del Distrito Federal y unificar a las planillas en competencia. En respuesta, «la conferencia nacional estatutaria del PRD aprobó la propuesta para adelantar a marzo de 1999 la renovación de su dirigencia» (López Obrador, 1998: 8).

El dirigente prometió «imparcialidad en el proceso de sucesión del PRD» (*Reforma*, 29 de noviembre de 1999). Se comprometió con los militantes a garantizar la transparencia en la elección interna que se llevaría a cabo en marzo de 1999. López Obrador declaró que respetaría la diversidad para fortalecer la unidad. Para los últimos meses de su gestión, delineó los objetivos políticos de mediano plazo. El año 1999 no fue sólo la antesala de las elecciones federales del año 2000, fue también un año con nueve elecciones locales.³

Las elecciones del año 2000 representaban la oportunidad para que el PRD ganara la presidencia de la república y mayoría en el Congreso de la Unión. Es por ello que el proceso interno para elegir nueva dirigencia nacional no debía interferir en las actividades ordinarias del partido, mucho menos vulnerar la continuidad institucional. El plan de trabajo se concentró en tres objetivos inmediatos:

- Apoyar los procesos electorales locales.
- Asegurar que el IV Congreso Nacional sea electo en un proceso limpio, legal y legítimo.
- Garantizar el funcionamiento básico del CEN, las instancias del partido y los centros de estudio e investigación (Plan Global de Trabajo del CEN del PRD, 1999: 1-3).

Mantener la estabilidad organizacional del partido se convirtió en prioridad. Para explicar el comportamiento político de la coalición dominante, veamos los siguientes factores: el primero se orienta hacia el poder otorgado por el puesto al líder. «Se refiere al grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo

³ Para estudiar las elecciones del año 2000, los trabajos de Campillo (2003) y Méndez de Hoyos (2007) son pertinentes para ubicar las implicaciones y oportunidades de los partidos de oposición.

sigan sus instrucciones» (Bennis y Nanus, 1995: 130). Los autores señalan que el poder se obtiene por el cargo formal, no obstante, los casos de Cárdenas y López Obrador demuestran que el poder también permite ocupar y ascender hacia otros cargos, por ejemplo, en ambos casos, fueron jefes de gobierno y también candidatos presidenciales.

El poder legal-institucional se asume cuando el dirigente de los partidos arriba al cargo mediante un proceso de elección interna. Se asume que el cargo ciertamente ofrece capacidad de dirección, pero no significa que obtenga poder de movilización; esto requiere capacidad de diálogo, integración y carisma sobre todo. El poder formal en el PRD fue provisto por los órganos directivos, sin embargo, fue compartido entre las planillas más fuertes. Esto ocurrió por la influencia creciente de éstas, no obstante no existía una planilla con el poder absoluto, sino una relación informal de rotación del poder. Para Fiedler (1967) un cargo político-administrativo ofrece la posibilidad de obtener respaldo de sus seguidores. Es clara la oportunidad que provee la autoridad institucional, sin embargo, la faceta informal de los líderes puede estar por encima del plano formal.⁴

El segundo factor requiere estructurar las tareas. Se entiende por esta dimensión «el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas) será más sencillo controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más a los miembros del grupo» (Bennis y Nanus, 1995: 130). En los estatutos y reglamentos se establece la pluralidad, aunque no se clarifica la rendición de cuentas.

El tercer factor se enfoca a la relación líder-miembro. Fiedler considera esta dimensión como la más importante. «Es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de los partidos. Esta dimensión refiere el grado en el que los miembros se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo» (Bennis y Nanus, 1995: 130). No necesariamente el poder del cargo garantiza la disciplina o la alineación de los miembros.

⁴ Un ejemplo de lo anterior fue López Obrador antes y después de 2006, quien desde su posición de jefe de gobierno del Distrito Federal y después como candidato a la presidencia contaba con un peso más amplio que el propio dirigente del partido, Leonel Cota Montaño.

Fiedler apunta que el líder orientado a las tareas sería más efectivo si está dispuesto a modificar las estrategias para la consecución de objetivos. Si el cargo legalmente constituido le otorga al líder un poder débil, los programas y tareas difícilmente serán ejercidos con eficiencia y eficacia, por tanto, la relación líder-miembro será ambigua. Caso contrario cuando el poder otorgado por el puesto es fuerte, el grado de institucionalización en la organización será mayor.

De acuerdo con el esquema propuesto por Fiedler, ¿cómo ubicamos a López Obrador? El primer factor señala que el poder otorgado por el puesto muestra la fuerza del líder. En el PRD el cargo formal fue compartido con las figuras fundacionales (líderes morales) quienes con características dominantes o integradoras ejercieron el poder. En el segundo factor, la estructuración de las tareas fue un tema fundamental desde la creación del FDN y PRD. El tercer factor, la relación líder-miembro fue estable a pesar de las diferencias ideológicas. La dirigencia de López Obrador mantuvo una postura de interlocución, por lo cual los miembros recibieron un estímulo por su participación.

El Consejo Nacional del PRD durante el periodo 1996-1999 «propuso la elaboración de programas de gobierno, lograr la independencia y el equilibrio entre los poderes, así como la vigencia del Estado del derecho y la apertura al diálogo nacional para la reforma democrática del Estado» (Bolívar, 2004: 204). ¿Cómo evaluar estas propuestas? Se sitúan en el centro ideológico de todo partido que aspira, convencer a los votantes, sin embargo, no representan ninguna innovación política. Son temas que requieren de la atención cotidiana de las dirigencias de los partidos.

Para Angelo Panebianco (1990) la coalición dominante concentra diversos recursos estratégicos, los cuales están en pugna y los miembros luchan por acceder a ellos. La parte de la dirección interna en los partidos políticos también fue debatida por teóricos como Michels (1989), Duverger (1957) y Lowi (2003). Estos autores estudiaron la parte visible y no visible en la toma de decisiones. Robert Michels señala que los partidos están dominados por un grupo específico, denominado *oligarquía*. El autor sostiene que el partido reproduce tales prácticas legales y extralegales, identifica quién domina y quién es dominado. Michels define este grupo en la dirección del partido como exclusivo y de difícil acceso. El autor señala lo siguiente sobre la oligarquía:

La organización es lo que da origen a la dominación de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegadores. Quien dice organización dice oligarquía. Los partidos generan una oligarquía de dirigentes y poco a poco se apropian del partido (Michels, 1989: 13).

La perspectiva de oligarquía de Michels ofrece una visión acotada sobre la dirección del partido, pues pareciera que sólo existe dominación y no hay posibilidad de disenso en el interior. Para el autor, la dominación surge de forma natural como consecuencia de las relaciones entre los miembros, principalmente de los líderes con las bases y las estructuras intermedias. Ahora bien, si se acepta que los líderes cuentan con las cualidades y un discurso político para ser seguidos por los demás, es que cuentan con una estructura organizacional para mantener el dominio.

Para el autor, los partidos generan una oligarquía que aumenta su poder e influencia, sin embargo, no todo representa dominación e imposición, sino un proceso de estímulos mutuos. Aun en contextos autoritarios se utilizan mecanismos para incentivar a sus seguidores porque obtienen beneficios; en contextos democráticos estos incentivos aumentan por los derechos y obligaciones en los estatutos.

Maurice Duverger aporta aspectos estructurales sobre el funcionamiento interno, reglas escritas y no escritas con las que opera. Su estudio se enfoca en la dirección y al grupo que toma las decisiones lo denomina *círculo interior*. Enfatiza en los procesos de selección de candidatos y dirigentes en dos planos: por el lado teórico y el plano real. Estas dos prácticas, formales e informales, permean en la parte más alta del partido. Maurice Duverger define de la siguiente manera al círculo interior:

Un grupo cerrado, restringido. Este círculo interior influye en la dirección del partido, a través de monopolizar los cargos de dirección, ya sean reales o aparentes, a través de un proceso de cooptación política. La dirección de los partidos tiende naturalmente a tomar una forma oligárquica. Una verdadera clase de jefes se constituye más o menos cerrada, un círculo interior de difícil acceso. Este fenómeno aplica tanto a los jefes aparentes como a los dirigentes reales (Duverger, 1957: 181).

Duverger concibe al grupo dirigente como de difícil acceso, en esto coincide con Michels. El aporte del autor radica en las dos clases de jefes en la cima del partido que conviven simultáneamente. El círculo interior se forma también por medio de la cooptación de militantes y personalidades de otros partidos.

Las categorías de Duverger son expuestas de manera clara no sólo en las cuestiones del liderazgo político, sino también en las partes que integran la estructura del partido. El análisis de Duverger se complementa con los argumentos de Ángelo Panebianco, quien traslada las ideas de Michels y Duverger sobre la dirección del partido a la preeminencia de la cohesión del grupo de poder.

Theodore Lowi (2003) concibe al grupo de poder como una «cohesión del grupo mayor», similar al de Panebianco. El trabajo de Panebianco destaca la unidad, el entendimiento, los arreglos pacíficos, institucionales y no institucionales. El respeto de las prácticas informales es vital para que el partido logre sus objetivos, metas y fines. Lowi define la cohesión del grupo mayor:

Para la estabilidad de los grupos y la eficacia para resolver conflictos se necesita la negociación, al mismo tiempo, la cohesión del grupo mayor se conserva en razón de las metas que comparten los grupos particulares que lo constituyen, ya que ningún grupo dominante puede contener el conflicto partiendo, subdividiendo y distribuyendo casi al infinito los intereses y beneficios en juego (Lowi, 2003: 110).

La cohesión del grupo mayor resulta esencial para equilibrar el roce entre quienes integran un partido. La definición de Lowi coincide con lo expuesto por Panebianco en aspectos como el consenso, comunicación política e integración de intereses, la estabilidad y la unidad del grupo dirigente. Lowi introduce el elemento de la eficacia y la negociación en la solución de problemas. La perspectiva muestra una relación en la cual la imposición no es el medio para la estabilidad, sino que se construye mediante el diálogo e inclusión de diversos puntos de vista. El poder se observa de manera distributiva-horizontal entre los miembros.

La dirección política de un partido advierte la existencia de diversos actores que intentan acceder al poder máximo de la organización. Esto es

permitido porque están inmersos en un sistema con reglas democráticas que permiten la existencia de disenso al interior y la rotación de los cargos. En este sentido Lowi señala que las decisiones se aplican con fines comunes, habla en términos de un sistema multicéntrico de poder.

Un sistema multicéntrico, es una organización que tiene distintos elementos y que éstos tienen diversas características, el poder está altamente descentralizado, es fluido y situacional. No hay una sola élite, sino un sistema multicéntrico, en donde los muchos centros viven en constante y mutua relación de conflicto y negociación, es decir, ocurre un proceso intergrupual (Lowi, 2003: 92).

Se difiere de Lowi respecto a que el poder está descentralizado y es fluido. En partidos poco consolidados, el poder pareciera estar más bien concentrado en el líder carismático que diversificado. El autor presenta un concepto atractivo para situar a las planillas; sostiene que el poder en los partidos debe ser descentralizado, pero con un control definido por un grupo de personas en la cima del partido. Además de concebir al grupo como multicéntrico, también lo sitúa como un sistema de coaliciones de poder.

El respeto mutuo de las planillas representa un indicador de la democracia interna. Los conflictos son normales, pero no como motivo de tensión, sino de oportunidad de mejora. El sistema multicéntrico de poder pretende un sistema funcional con reglas claras, una estructura orgánica que permite un liderazgo conciliador.

Las bases del liderazgo de López Obrador nos permiten explicar cómo el partido posee una organización con niveles de autoridad diversificados y dirigentes que ejercen el poder. Dos aspectos son cruciales: la estructura formal y la función de los órganos de dirección interna. Las decisiones políticas y las estrategias electorales se discuten de manera singular por la competencia intensa entre las planillas.

En este esquema de explicación, uno de los objetivos de la dirigencia de López Obrador fue mediar de manera positiva los conflictos entre las planillas. La estabilidad es una condición necesaria para la existencia del partido, ésta se construye a partir del conflicto entre el liderazgo y los

miembros del partido. Los autores señalan dos caminos para que el líder ejerza el poder: solos o en coalición. El primero propicia una dirigencia conflictiva por el monopolio del poder y de sus manifestaciones organizacionales; mientras el segundo, a la vez que distribuye el poder, genera estabilidad y consenso político.

Bolívar (2004) resume las acciones más trascendentes de la dirigencia de López Obrador durante el periodo 1998-1999. «En el IV Congreso Nacional realizado en marzo de 1998, se propuso como objetivo estratégico consolidar la transición pactada y pacífica a la democracia y abrir el diálogo nacional para la reforma del Estado» (Bolívar, 2004: 204).

Se distingue un cambio en la postura ante el gobierno y los demás partidos. El partido se presentaba abierto al diálogo, pero esto no lo colocaba de manera automática como una oferta competitiva en el sistema de partidos. La negociación entre órganos directivos fue vital para reorientar las estrategias del PRD, en este contexto la composición del CEN marcaba el rumbo del partido y apoyaba las acciones de López Obrador.

En los siguientes cuadros se desglosa la composición y el reacomodo de los miembros estratégicos del CEN de la dirigencia de Andrés Manuel López Obrador. En el CEN de Porfirio Muñoz Ledo había 31 cargos, incluido el presidente nacional del partido. Para el nuevo CEN fueron suprimidos siete cargos, con lo cual quedó en 24 cargos.

En el CEN de 1996-1998, la composición del presidente del partido y los integrantes de las secretarías mostró mayor unidad. Una primera acción fue que desaparecieron las posturas reformistas y rupturistas y se formó una planilla Unidad y el surgimiento inicial de fracciones. La correlación de fuerza fue 17 miembros de Unidad y seis de otras. En un segundo momento, de 1998-1999, el CEN siguió privilegiando a la planilla Unidad con 17 cargos y cinco para otros miembros. Esto ocurrió por medio de la estrategia de integración de López Obrador.

En el cuadro 9 se compara la estructura interna del PRD durante el periodo 1993-1999. En ambas dirigencias la parte central se mantuvo sin modificaciones significativas. López Obrador propuso al Consejo Nacional la creación de los siguientes órganos: Planeación, Acción Electoral, Asuntos Municipales, Indígenas, Campesinos, Convergencia Juvenil, Reforma del Estado, Secretaría de la Mujer, Presupuesto y Programa.

Cuadro 8. Comité Ejecutivo Nacional de Andrés Manuel López Obrador, 3 de agosto de 1996-10 de abril de 1999

Nombre	Cargo
Jesús Ortega	Secretario General
Rosario Robles Berlanga	Secretario de Organización
Pablo Gómez	Acción Electoral
Amalia García	Asuntos Políticos
Laura Itzel Castillo	Secretaría de Comunicación
Ramón Sosamontes	Coordinación Legislativa
Leonel Godoy	Representante ante el IFE
Mario Saucedo	Presidente del Consejo Nacional
Eduardo Espinoza	Asuntos Municipales
Humberto Zazueta	Derechos Humanos
Martín Longoria	Asuntos Indígenas
Mara Robles	Convergencia Juvenil
Raymundo Cárdenas	Reforma del Estado
Saúl Escobar	Asuntos Sindicales
Ricardo Pascoe	Relaciones Internacionales
Manuel Ortega	Asuntos Campesinos
Alejandro Encinas	Capacitación Política
Rosa Márquez	Secretaría de la Mujer
Cristina Laurell	Presupuesto y Programa
Pedro Etienne	Coordinador en la Cámara de Diputados
Carlos Navarrete	Planeación
Octavio Romero Oropeza	Oficial Mayor
Héctor Sánchez	Coordinador de la Cámara de Senadores

Fuente: Corona Armenta (2004: 99).

El CEN de López Obrador mostró una recomposición de la coalición dominante. Seis miembros del CEN anterior fueron reasignados en otro cargo como una especie de operadores políticos en áreas estratégicas, esto por medio de estrategia de rotación según el esquema de Rendón Corona. Estos miembros se muestran en el cuadro 10.

Cuatro miembros mantuvieron continuidad en las dos dirigencias nacionales previas a la de Andrés Manuel López Obrador, Mario Saucedo fue el único que ocupó un cargo desde 1989 hasta 1999. Los tres restantes re-

Cuadro 9. Comparativo CEN 1993-1999

Secretarías	CEN Porfirio Muñoz Ledo 18 julio 1993 - 3 agosto 1996	CEN Andrés Manuel López Obrador 3 agosto 1996 - 10 abril 1999
Cargo	Nombre	Nombre
Secretario General	Mario Saucedo	Jesús Ortega
Secretario de Organización	Rosario Tapia	Rosario Robles Berlanga
Acción Electoral	*	Pablo Gómez
Asuntos Políticos	Ricardo Valero (Relaciones Políticas)	Amalia García
Secretaría de Comunicación	Alfonso Ramírez Cuéllar (Comunicación)	Laura Itzel Castillo
Coordinación Legislativa	Gilberto Rincón Gallardo	Ramón Sosamontes
Representante ante el IFE	Lucas de la Garza	Leonel Godoy
Presidente del Consejo Nacional	*	Mario Saucedo
Asuntos Municipales	*	Eduardo Espinoza
Derechos Humanos	Martín Longoria	Humberto Zazueta
Asuntos Indígenas	*	Martín Longoria
Convergencia Juvenil	*	Mara Robles
Reforma del Estado	*	Raymundo Cárdenas
Asuntos Sindicales	Guillermo González Guardado (Relaciones Sindicales)	Saúl Escobar
Relaciones Internacionales	Amalia García (Asuntos Internacionales)	Ricardo Pascoe
Asuntos Campesinos	*	Manuel Ortega
Capacitación Política	Alfonso Solórzano	Alejandro Encinas
Secretaría de la Mujer	*	Rosa Márquez
Presupuesto y Programa	*	Cristina Laurell
Coordinador Cámara de Diputados	Rosa Alvina Garavito	Pedro Etienne
Planeación	*	Carlos Navarrete
Oficial Mayor	Francisco Kuri	Octavio Romero Oropeza
Coordinador Cámara de Senadores	Roberto Robles Garnica	Héctor Sánchez
Asuntos Electorales	Javier González	*
Divulgación Política	Marco Rascón	*
Política Urbana	Ramón Sosamontes	*
Movimientos Sociales	Rosario Robles	*
Ecología	Laura Itzel Castillo	*
Ejercicio Gubernamental	Raymundo Cárdenas	*
Estudios Programáticos	Ifigenia Martínez	*

Fuente: Elaboración propia con base en Corona Armenta (2004: 98-100).

gresaron después de participar durante la gestión del ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, como se muestra en el cuadro 11.

El Comité Ejecutivo Nacional de López Obrador durante el periodo 1996-1999 fue integrado por 24 cargos, de los cuales diez fueron para miembros que habían estado con Porfirio Muñoz Ledo (cerca del 50 por ciento). Ahora bien, ¿lo anterior se puede interpretar como una muestra de pluralidad e integración política? Dos explicaciones son posibles: la primera encaja con la intención de mantener órganos directivos estables, mediante la disposición del presidente nacional; la segunda refiere que si bien la intención de estabilidad proviene del dirigente, fue más bien una exigencia de los miembros del partido, quienes aseguraron representación política en las estructuras formales de la organización. Ahora bien, estas dos explicaciones no se excluyen, podrían ser complementarias.

Cuadro 10. CEN 1993-1999

Miembro	Cargo 1993-1996	Cargo 1996-1999
Ramón Sosamontes	Política Urbana	Coordinación Legislativa
Rosario Robles	Movimientos Sociales	Organización
Laura Itzel Castillo	Ecología	Comunicación
Raymundo Cárdenas	Ejercicio Gubernamental	Reforma del Estado
Amalia García	Relaciones Internacionales	Asuntos políticos
Martín Longoria	Derechos Humanos	Asuntos Indígenas

Fuente: Elaboración propia con base en Corona Armenta (2004: 98-100).

Cuadro 11. CEN 1989-1999

Miembro	Cargo 1989-1993	Cargo 1993-1996	Cargo 1996-1999
Humberto Zazueta	Derechos Humanos	-	Derechos Humanos
Mario Saucedo	Administración	Secretario general	Presidente del Consejo Nacional
Saúl Escobar	Movimiento Sindical	-	Asuntos Sindicales
Ricardo Pascoe	Comunicación	-	Relaciones Internacionales

Fuente: Elaboración propia con base en Corona Armenta (2004: 98-100).

La recomposición de la coalición dominante ofreció pluralidad y negociación del dirigente como prioridad para impulsar sus estrategias políticas. El arreglo fue apoyo externo a cambio de libertad organizacional de las fracciones que se estaban gestando. Las planillas del proceso interno de 1996 se reorganizaron en los siguientes tres años en una compleja red de poder, en lo que denominamos fracciones. Se prefiere esta categoría en lugar de la expresión coloquial de corrientes, tribus, tendencias, grupos de expresión, nombres utilizados en el medio político, pero que carecen de un significado teórico.

Las fracciones son de muchos tipos, es decir, el mundo de subunidades de los partidos es un mundo muy diversificado. Esta variedad tiene una importancia enorme, pues diferentes subunidades producen diferentes unidades. Las fracciones influyen en el grado de cohesión y, a la inversa, de fragmentación de un partido; y en las formas y los medios de interacción y la dinámica interna de los partidos (Sartori, 2005: 110).

La convivencia de las fracciones a partir de acuerdos informales fue parte de la normalidad a partir de la integración del CEN de López Obrador. En adelante se hablará de fracciones en lugar de las planillas.⁵

Los resultados político-electorales

John Kotter señala algunos elementos que debe poseer el liderazgo.

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un *network* (red) cooperativo de recursos humanos.

Lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad (Kotter, 1998).

Esta concepción del liderazgo contempla que la participación de los miembros es voluntaria, no trata sólo de influenciar, sino de que se cumplan los objetivos de la organización. En la primera parte de la definición, el autor destaca estrategias para conseguir objetivos. En términos políticos, en la dirigencia de López Obrador la visión fue fortalecer al partido a

⁵ Para confrontar un estudio partidario de la coalición dominante, los aportes de Sánchez y Thompson (2006) son un referente crucial.

través de modificaciones moderadas en los estatutos. El objetivo primordial fue dirigir al partido en los comicios locales, estatales y federales como mayores posibilidades de triunfo. Como señala Kotter, el dirigente generó estrategias para lograr los objetivos. Para alcanzar la visión —la red interna y externa—, la habilidad de López Obrador fue clave. Kotter señala la conveniencia de una red cooperativa de recursos humanos, sin embargo, habría que considerar los recursos estratégicos y organizativos, por tanto, ampliamos la red más allá de lo expuesto por Kotter.

Al seguir este esquema de análisis, una de las primeras estrategias negociadas entre el CN y el CEN fue seguir apoyando candidaturas de exmilitantes del PRI, «el CEN tomó la decisión de apoyar al ex priísta Ricardo Monreal Ávila para la gubernatura de Zacatecas» («Candidatura de Zacatecas», 1998: 6).

López Obrador desde el comienzo de su gestión manifestó su aprobación a esta estrategia (IERD, 1998: 8). Sin embargo, no todos los expriistas recibieron el apoyo del aparato político del PRD. Contrario al caso de Monreal Ávila, López Obrador se mostró neutral con el expriista Ignacio Morales Lechuga. «El CEN del PRD y su consejo político llegaron al consenso de que no era conveniente postularlo como candidato a la gubernatura de Veracruz» («Resolución de la candidatura de Ignacio Morales Lechuga», 1998: 13). Este resultado indicó que, a pesar de la personalidad carismática de los dirigentes, su actuación es acotada por los órganos internos del partido. La actitud neutral de su presidente nacional intentaba mostrar legitimidad social en el interior del PRD para reducir la impresión de la imposición; a su vez, tenía la intención de no causar conflictos entre los miembros del PRD en el ámbito nacional, regional y local.

La elección en Durango fue un caso distinto. El Consejo Estatal del PRD, con el visto bueno del CEN, decidió postular a «Máximo Gámiz Parral como su candidato al gobierno del estado, e informó que el candidato había renunciado a su militancia en el PRI» («Candidatura de Máximo Gámiz Parral», 1998: 10). Aquí la decisión fue iniciativa local. El dirigente nacional señaló que los «Consejos Estatales del partido tienen definidas sus políticas y mecanismos de postulación» («Renovación de la dirigencia del partido», 1998: 15).

Otro proceso electoral exitoso a partir de la inclusión de un candidato de origen priísta fue el de Tlaxcala, en el cual el candidato de la Alian-

za Opositora (PRD, PT, PVEM), Alfonso Sánchez Anaya, ganó la gubernatura. La estrategia de postular candidatos externos, si bien fue utilizada preponderantemente por la dirigencia de López Obrador, contiene dos aristas: representa un avance en términos electorales, el éxito fue obtener gobiernos que no obtendrían con un candidato propio, pero evidenciaba una debilidad institucional al no contar con una estructura política sólida, capaz de aumentar la militancia perredista. Los casos de Tlaxcala, Zacatecas y el Distrito Federal fueron los triunfos electorales más significativos de la dirigencia de López Obrador.

En el ámbito interno, el 14 de marzo de 1999 se realizaron las elecciones para renovar a su presidente nacional. Se desarrollaron en medio de un ambiente de irregularidades, al descubrirse una serie de inconsistencias durante el proceso electoral. Inicialmente se registraron diez planillas, una de ellas unitaria entre Amalia García, Jesús Ortega y Mario Saucedo.

A finales de marzo, López Obrador reconoció que descuidó la organización y el proceso electoral del PRD. El dirigente aceptó que durante su gestión de tres años no dio prioridad a la situación estructural por atender la cuestión política. «Yo tenía que optar —explica— entre sacar al partido del letargo electoral en que se encontraba o dedicarme al trabajo de organización, de formación política y de fortalecimiento de los ideales y principios del partido. Escogí lo primero» (*Proceso*, 29 de marzo de 1999, núm. 1169). El discurso de López Obrador dejó en claro que el partido no avanzó en términos de construcción orgánica, lo cual evidenció una debilidad de su liderazgo. Esta declaración mostró que el líder debía asumir una postura: escoger votos o cambios estatutarios.

Marsh y Michell (1999) analizan el dilema anterior. En su esquema señalan que estas dos opciones son contrapuestas, o se eligen estrategias de racionalidad electoral (triumfos electorales) o se priorizan los principios estatutarios de la organización. López Obrador optó por la primera opción. Los aspectos de la democracia interna pasaron a segundo plano; así, cuando llegó el momento de la elección interna para elegir a su sucesor, el proceso no proporcionaba la certidumbre necesaria para respetar los resultados.

Orientar todos los recursos políticos del partido hacia los votos contempla las siguientes características: la rentabilidad política requiere de estrategias abiertas y competitivas aplicadas de manera decisiva por el

liderazgo. Para que la decisión sea rentable implica inversión económica, recursos estructurales y organizativos internos y externos. Si existe inversión, la apuesta se enfoca en obtener en el plano inmediato y de corto plazo ganancias en términos políticos.

Resulta difícil creer que alguna organización invierta sin esperar recuperar, por un lado, la inversión, y por otro la obtención de un beneficio tangible o intangible. Se asume que la rentabilidad implica apostar hacia la victoria, o por lo menos cuando existen altas probabilidades de éxito. Esto lleva a la siguiente reflexión: los partidos políticos deben apostar por la rentabilidad electoral sólo en ciertos momentos coyunturales en los cuales el resultado posibilite ganancias y no pérdidas, tales como financiamiento, repartición de escaños de representación proporcional, entre otros. No obstante, también los partidos vistos desde otra óptica, se originan porque buscan cambios sociales y sustanciales de participación, y no sólo en términos de rentabilidad, sino de índole ideológica.

La otra posibilidad refiere priorizar la consolidación estructural, esto requiere de trabajo de organización en los diversos ámbitos tales como la formación política, la defensa de los principios y valores del partido.⁶

La cohesión permite establecer acuerdos para fortalecer los órganos directivos, de tal forma que el partido es más fuerte que sus dirigentes y líderes. En este sentido, las fracciones delegan o renuncian a privilegios para consolidarlo. Los beneficios para los miembros permiten condiciones de equidad y competencia de manera formal que aseguran tres elementos: respeto de los resultados internos, legalidad y legitimidad. La estabilidad y la cohesión se complementan con la formación y promoción de los valores del partido, esto requiere la defensa y conservación de los principios rectores del partido, los cuales permiten ubicarlo en el espectro político derecha-centro-izquierda, en sentido ideológico.

¿Fue una debilidad del liderazgo de López Obrador centrarse en que la efectividad político-electoral lo fuera todo para un partido político? Pregunta compleja, porque el liderazgo también debe enfocarse en la estructura interna y en las relaciones de autoridad en los distintos niveles de la organización; sí fue una debilidad en términos de fortalecimiento ideológico.

⁶ Morlino (1986), Braga y Lobo (1998) proponen identificar las dificultades y oportunidades del proceso de institucionalización, tarea pendiente en el PRD.

gico, pero positivo respecto de la obtención de resultados. ¿Fue una debilidad o más bien una fortaleza de su liderazgo? La explicación respecto de la debilidad se enfocaría en que los líderes no deben orientar sus estrategias solamente en cuestiones electorales. La fortaleza se concentraría en que el liderazgo realizó alianzas y negociaciones estratégicas para situar al partido como competitivo. Es decir, primero se consiguen victorias y cargos significativos y después la capacidad de negociar en los ámbitos legislativos y realizar una función de contrapeso ante los partidos de oposición. Se consideraría debilidad si, a pesar de los triunfos y espacios políticos significativos, el partido ideológicamente renunciara a sus principios y valores.

Después de las elecciones internas del PRD, el tema central en el CN fue el balance de tales elecciones. López Obrador declaró lo siguiente: «cometimos errores pero estamos dispuestos a rectificar. Ante la complejidad de la elección, soy partidario de que volvamos a repetir el proceso de elección interna adecuando el reglamento de elecciones» («Declaración de López Obrador en el cuarto Consejo Nacional extraordinario del PRD», 1999: 1).

La posición política del dirigente se puede interpretar de dos formas: la capacidad integradora, o bien la presión de las fracciones internas al cuestionar la legalidad de la elección. Estas dos explicaciones no son contrapuestas, al contrario, ambas podrían darnos elementos para entender la actuación del presidente nacional. La capacidad integradora surge cuando un conflicto cuestiona la institucionalidad de la organización.

La llegada de López Obrador al CEN en 1996 fue posible por la formación de planillas, lo cual posibilitó un reparto del poder en las secretarías. Al final de su gestión, las planillas habían dado paso a las fracciones, las cuales fragmentaron la estructura organizativa a partir de respetar el origen diverso en la fundación del partido.

Una fuerte crítica al dirigente nacional provino de uno de sus miembros, Enrique Semo, quien señaló las siguientes deficiencias organizativas:

Después de las elecciones internas del 14 de marzo —durante las cuales todo indica que en 5% de las casillas se cometieron ilícitos y en 15% se registraron graves deficiencias de organización—, el PRD «sufrir un colapso», que habrá de resolver con la celebración de nuevos comicios. No obstante, la crisis de la democracia interna del PRD va más allá de las últimas

elecciones. Si bien, los dirigentes reconocen verbalmente la necesidad de fortalecer las instituciones y la ideología, se hace en esa dirección, mientras se sigue una inercia que viene de la cultura política dominante y las prácticas tradicionales del PRI (*Proceso*, 10 de abril de 1999, núm. 1171).

Esta crítica fue directa hacia el presidente del partido, pues cuestionaba la innovación organizativa. Para Semo no existían nuevas prácticas políticas, sino la reproducción de las mismas del régimen priista. La crisis en ese momento fue provocada por el propio líder al descuidar la consolidación de las prácticas democráticas del partido.

La Comisión Nacional de Garantías y Vigilancia del PRD estudió los elementos presentados por las planillas que compitieron en el proceso interno. La tendencia mayoritaria de los comisionados fue anular los comicios. Las negociaciones entre el CEN y el CN para nombrar presidente interino recayeron en Pablo Gómez. Durante el periodo abril-julio de 1999, el presidente interino enfrentó condiciones políticas adversas. El padrón electoral interno fue altamente cuestionado y se propuso un reordenamiento de cuatro fases (Programa Nacional de Verificación y Actualización del Padrón de Afiliados, 1999: 1-13). Otro factor en la consolidación del PRD fue el lugar informal que ocupaban sus personajes fuertes, en este caso la figura indiscutible de Cuauhtémoc Cárdenas:

El PRD vive una paradoja: como «caudillo», Cuauhtémoc Cárdenas es un factor de cohesión interna, pero también el obstáculo principal para desmontar el aparato clientelar que impide una organización institucionalizada. Otro politólogo, Jean François Prud'homme, del Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, atribuye los serios problemas de institucionalización del PRD a la dependencia de la figura de Cárdenas —por sus relaciones de lealtad con la élite— y a reglas internas informales y frágiles (*Proceso*, 2 de agosto de 1999, núm. 1187).

Cuauhtémoc Cárdenas aglutinaba todavía cargos en el CN y el CEN para su círculo cercano de colaboradores, esto implicó que desde la creación del partido se generara una dependencia hacia su líder moral. Cuando López Obrador arribó a la presidencia del partido, comenzó a lograr triunfos elec-

torales significativos, pero no logró desaparecer las prácticas clientelares que permitieran institucionalizar al PRD. López Obrador continuó con el proceso de consolidación electoral, pero éste no representó innovaciones estatutarias que los demás partidos no estuvieran dispuestos a realizar. Después de casi tres años al frente del partido, se perfilaba como el candidato natural para la jefatura de gobierno de las elecciones del año 2000; Cárdenas, por su parte, se situaba como el candidato presidencial por tercera ocasión consecutiva.

Respecto de la dependencia hacia un líder moral, López Obrador comenzó a ganar terreno como un referente dentro y fuera del partido, y así sobresalió en los medios de comunicación. Se perfilaba por tanto el relevo de líder máximo, pero con las mismas características del anterior. Con el desarrollo y relevo de este tipo de liderazgo, arribó a la dirigencia nacional Amalia García para el periodo del 7 de agosto de 1999 al 14 de abril de 2002.

La nueva presidenta nacional del PRD tomó como objetivos primordiales «fortalecer la imagen del PRD ante el electorado, reivindicar la capacidad para el debate, fortalecer la vida partidaria, a través de la institucionalización de sus órganos internos» (Plan Global de Trabajo del CEN del PRD, septiembre-diciembre, 1999: 1-13). Amalia García enfocaría el CEN en un aspecto descuidado por López Obrador, la vida institucional del PRD. Una evidencia de la necesidad de consolidación partidaria fueron las cuestionadas elecciones de marzo de 1999. La tarea representaría un gran reto al interior y al exterior del partido, hacia adentro conciliar intereses y hacia afuera la competencia con los demás partidos rumbo a las elecciones presidenciales del 2 de julio del 2000.

Hacia adentro tendría que asumir una posición firme frente a dos tipos de liderazgo: el liderazgo fundacional de Cuauhtémoc Cárdenas, y por otro lado el liderazgo en ascenso de López Obrador, lo cual lo colocaba como el segundo líder, cobijado por Cuauhtémoc Cárdenas.

Amalia García comenzó la reorganización de los Comités Estatales, lo cual requirió de conciliación de intereses. Si la vida partidaria del PRD a nivel nacional fue complicada, en el ámbito estatal y municipal resultó más compleja, pues la disputa de las fracciones estatales y locales se encontraba en un ambiente político intenso, sobre todo en las localidades en las cuales el PRD contaba con altas posibilidades de triunfo.

La presidenta nacional declaró ante el CEN que «cuando asumimos la dirección nacional, 16 direcciones estatales eran provisionales, lo cual representaba un obstáculo para el avance pleno en las tareas del partido. Por lo anterior el CEN creó una comisión especial para la conciliación interna basándose en el respeto a la pluralidad» («Discurso de Amalia García presidenta del CEN del PRD», 1999: 1-12).

Ahora bien, hasta qué punto se justificaba la intervención de la dirigencia nacional en los Comités Estatales. La intención fue consolidar al partido, sin embargo, ¿la intervención vulnera o no la democracia interna en el ámbito estatal y local? El tema intrapartidario fue polémico en el sistema de partidos, ya que fue difícil establecer límites claros en el ejercicio de los derechos de los miembros y acotar la actuación de los dirigentes.

Cuando Amalia García asumió el cargo de presidenta nacional, uno de sus militantes fundadores cuestionaba los mecanismos para seleccionar candidatos. Porfirio Muñoz Ledo señaló la inequidad para elegir candidato presidencial. «El diputado federal y líder de la corriente Nueva República, anunció que no se inscribiría a la contienda interna por la candidatura a la presidencia de la República debido a que no existían condiciones de equidad y transparencia» (*El Universal*, 22 de octubre de 1999). Dos explicaciones posibles: una institucional y otra personal. La primera refiere que los mecanismos y reglamentos no fueran imparciales y beneficiaban más a una de las partes, la otra tiene que ver con una disputa añeja entre Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, la cual había ocurrido también en 1994 y 1997, ambas por la candidatura.

A mediados de septiembre de 1999, el congreso nacional «del Partido del Trabajo, aprobó ir en coalición con el PRD e impulsar la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas a la presidencia» («Resolución de alianza electoral PT-PRD», 1999: 12). La dirigencia y las fracciones escogerían a Cuauhtémoc Cárdenas por encima de Muñoz Ledo, ¿por qué? Mayor carisma, más proyección ante el electorado y un partido dependiente de su liderazgo. Cárdenas contaba con el apoyo de López Obrador, quien aspiraba a la candidatura para jefe de gobierno del Distrito Federal. Se dio una recomposición del liderazgo, en la cual Muñoz Ledo no encajaba. Esto trajo como consecuencia la renuncia a su militancia y que el «Partido Auténtico de la Revolución Mexicana lo postulara como candidato a la presidencia»

(*El Universal*, 22 de octubre de 1999). Amalia García optó por una postura de intermediación, favoreciendo al ingeniero Cárdenas, quien propuso a «Rosario Robles como la encargada de sustituir a Cárdenas en la jefatura de gobierno del Distrito Federal hasta el 4 de julio del año 2000» (*La Jornada*, 24 de octubre de 1999). Durante el mes de noviembre de 1999 se efectuaron elecciones para elegir candidato para la jefatura del Distrito Federal.

Andrés Manuel López Obrador ganó por mayoría la candidatura, pero fue cuestionado debido a su dudosa condición de residente de la Ciudad de México. En una jornada de poca participación, las impugnaciones comenzaron precisamente cuando el ex dirigente nacional del PRD acudió a votar en una casilla al sur de la ciudad, pues no estaba inscrito en el padrón electoral. Representantes de casilla de sus oponentes Demetrio Sodi y Pablo Gómez, reclamaron y exigieron que se cumpliera la ley (*Reforma*, 29 de noviembre de 1999).

Ambos líderes no canalizaron de igual forma el carisma. La gestión de Cárdenas al frente del gobierno fue moderada, sin enfrentamientos políticos importantes, con una Asamblea Legislativa con mayoría del PRD; en términos generales, una gestión efectiva. Mientras tanto, López Obrador dirigió su actuación hacia la rentabilidad política, que trajo resultados electorales positivos. El relevo del liderazgo comenzó a ser más claro, por tratarse de liderazgos carismáticos que no orientaron su capacidad política a la institucionalización del partido. El objetivo de Cárdenas fue mantener los privilegios de las fracciones y el de López Obrador fue la competitividad electoral.⁷ Amalia García se encontraba en medio de estas dos formas de hacer política, un liderazgo administrativo-intermedio, diferente al carismático (véase anexo 2).

El liderazgo administrativo-fuerte contempla varios elementos: primero se concibe en una coyuntura específica que le proporciona legitimidad ante la estructura organizativa del partido. El liderazgo intermedio posee los mismos elementos que el liderazgo fuerte, pero en una capacidad menor, que no le permite disputarle el poder para desplazarlo. Para clarificar

7 Héctor Aguilar Camín (1998) revisó el desempeño político y electoral, en el cual señala que el PRD avanzó sustancialmente en las localidades y en los gobiernos estatales. Esto representa que se fue convirtiendo en una opción competitiva como oferta política.

las características de los diferentes tipos de liderazgo fuerte, intermedio y débil, véase Navarrete (2009).

Plataforma electoral de 1997 y 2000

La plataforma político-electoral de las organizaciones permite comunicar los objetivos políticos y sociales a conseguir. En esta sección se revisan las plataformas de 1997 y 2000, y se identifican generalidades. Los lineamientos de la plataforma electoral de 1997 se concentran en las siguientes tres propuestas: necesidad del cambio ante el fracaso neoliberal, ganar la mayoría legislativa, democratización del Estado y la sociedad. La prioridad de López Obrador fue detener y revertir el deterioro social; la democratización del Estado y de la sociedad como condiciones y objetivos del proyecto nacional propuesto por el PRD. Políticamente, la meta fue aumentar su presencia en el Poder Legislativo como poder ciudadano permanente («Plataforma electoral del PRD», 14 de marzo de 1997: 7-8). López Obrador pidió el apoyo para que el principal objetivo fuera situar al partido como un actor político significativo en la elaboración de programas e iniciativas en los órganos legislativos. El interés del CEN se enfocó hacia las instituciones y en los órganos electorales, sin embargo, para López Obrador el aspecto interno de la consolidación partidaria pasó a segundo plano.

En términos generales, la plataforma del año 2000 se concentró en cambios significativos en el régimen y en las prácticas del sistema político. En la presentación general de la plataforma, la nueva dirigente Amalia García señaló que México sufría una profunda crisis desde por lo menos hace 20 años, la cual se evidenciaba en los distintos ámbitos de la vida nacional. Para la dirigente solamente la derrota del PRI el 2 de julio del 2000 podría abrir las puertas a una nueva mayoría en el Congreso. Lo anterior significaba avanzar de un partido predominante a un pluralismo de partidos.⁸

8 *Sistema de partido predominante*. Es un tipo de pluralismo de partidos en el cual no se excluye la alternación y el sistema político brinda amplias oportunidades para un diseño abierto y efectivo, esto es para oponerse al predominio del partido gobernante. Todos los partidos tienen las mismas oportunidades, pero el mismo partido sigue en el poder, una elección tras otra; cuando se cumple esto, estamos en un sistema de partido predominante. El partido se las arregla para ganar, a lo largo del tiempo, una mayoría absoluta en los escaños. Pero, en cualquier momento, puede dejar de serlo (Sartori, 2005: 245-254).

Las condiciones de competencia y competitividad podrían catalogarse como democráticas, con reglas equitativas, sin embargo, los partidos de oposición siguen lejos de disputarle el poder al partido predominante. Por tanto, el problema no se enfoca en las condiciones de competencia y competitividad, sino en la debilidad de los partidos opositores.

En esta plataforma electoral proponía modificaciones al régimen político con las siguientes características: «nuevo marco jurídico y constitucional; una presidencia de la República acotada; una real separación de poderes que frenará los excesos del presidencialismo y transparentará los actos de gobierno» («Plataforma electoral del PRD», 2000: 11-13). Las demandas se orientaban hacia la presión histórica de los partidos de izquierda, mayor democratización e impulsar la reforma del Estado.

López Obrador en la plataforma de 1997 no propuso la creación de una nueva Constitución, por su parte, Amalia García sí apuntó la necesidad de un nuevo régimen político que incluyera una nueva Carta Magna. Ambos dirigentes coincidían en establecer una nueva relación entre el gobierno y la sociedad, mediante libertades políticas claras e incluyentes. Es clara la intención de López Obrador de alejarse del discurso de derrocar al régimen como requisito para la democratización del sistema político.

Otro aspecto común en ambas plataformas fue el fortalecimiento de la división de poderes, sobre todo en el ámbito interinstitucional. Una demanda común fue mayor equidad en el sistema de partidos y acceso a la información y comunicación. Después de la reforma política de 1996, la exigencia fue perfeccionar los mecanismos de dirección y administración política.

En ambas plataformas se plantearon modificaciones electorales, no sólo en el ámbito federal sino en la legislación secundaria, principalmente para propiciar mayor equidad y competitividad. Las dirigencias de López Obrador y Amalia García enfatizaron acerca de mayores condiciones de federalismo y reforma municipal en los estados y localidades. El proceso de democratización a nuestro parecer comenzó desde abajo, en los niveles de gobierno más cercanos a la población.

En el aspecto de política económica las dos plataformas difieren en cuanto a los objetivos. La de 1997 se enfocaba en un crecimiento sostenido y modernización, a través de una nueva política de ingresos. Las estrategias de fomento de la economía se orientaron a la industria agrope-

cuaria y pesquera. En la plataforma del 2000, la diferencia fue un nuevo enfoque hacia la competitividad a través de finanzas públicas progresivas e integrales. Uno de los pilares de la dirigencia de Amalia García fue insertar al partido de manera eficaz y equitativa en la globalización. Ambas plataformas cuestionaban el modelo neoliberal, pero no proponían estrategias claras para revertir las políticas económicas. Las propuestas se quedaban sólo en el discurso, pero no seguían una línea realista de concebirse como gobierno.

Los aspectos sociales en las plataformas son fundamentales para penetrar ante el electorado. Las propuestas innovadoras, creativas y la forma de utilizar al máximo los recursos financieros, técnicos y humanos ofrecen mayores posibilidades de ganar una elección. Ambas plataformas se orientaron hacia un gobierno responsable de las necesidades sociales. López Obrador y Amalia García coincidieron en el derecho e igualdad de oportunidades de las mujeres y jóvenes. En la plataforma del 2000 se dio mayor énfasis en generar condiciones de seguridad y bienestar en adultos mayores.

En el 2000 se propusieron mecanismos para democratizar la cultura mediante mayor presupuesto para las instituciones gubernamentales encargadas de esta cuestión. El tema de la educación también fue prioritario en ambas plataformas. Los objetivos culturales y educativos del PRD estuvieron enfocados en mejorar las condiciones de vida de la población, sin embargo, las propuestas se ubican en el largo plazo.

Las propuestas de los partidos en el aspecto social son un factor significativo para impactar a tres tipos de votantes: los duros, los indecisos y los que votan por primera vez. Ante esto surge una reflexión. ¿Las propuestas de los dirigentes en ambas coyunturas políticas (1994 y 2000) fueron lo suficientemente innovadoras para atraer a los tres tipos de votantes? La respuesta ofrece tres aristas: el presidente nacional del PRD, Muñoz Ledo (1993-1996), promovió el desarrollo social como un aspecto central de su actuación política, ya que el origen de los partidos de izquierda es obtener bienestar social. Ahora bien, si las plataformas de 1997 (López Obrador) y 2000 (Amalia García) siguieron la línea de procesos electorales anteriores, por tanto, no fueron muy innovadoras, más bien se situaron hacia el centro, en el cual todos los partidos ofrecen lo mismo, salvo ciertas diferencias.

Uno de los aspectos a destacar en ambas plataformas fue la intención de insertar a México en el proceso global de la economía, para ello la plataforma trazaba la defensa de los recursos estratégicos de la nación, para extender la integración de las ciudades como política de Estado. La política del gobierno se orientaba en un crecimiento desde afuera, mientras en la plataforma se proponía un crecimiento desde las ciudades hacia el centro.

Las propuestas de identidad nacional se enfocaron en convertir a México en un participante activo en los organismos internacionales. Lo planteado en las plataformas de ambas señalaba que las negociaciones de los tratados internacionales permitirían a México obtener mejores ventajas competitivas, principalmente en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). Lo anterior sí fue significativo, ya que el régimen priista promovía políticas neoliberales, con una política de comercio y aranceles abiertos. López Obrador y Amalia García en sus respectivas plataformas cuestionaban este tipo de políticas económicas.

El liderazgo durante 1997-2000

Theodore Lowi aporta una propuesta sobre la concepción de las coaliciones en las fracciones políticas; señala que en ellas todos los recursos se manejan de manera equivalente e intercambiable. Además, todas las variedades de interacción entre las fracciones y las autoridades son fundamentales. Lowi define a las coaliciones como:

Aquellas que se forman alrededor de actitudes compartidas y se expanden según la magnitud de los intereses en juego. La dinámica del proceso abarca dos tipos de estrategias: internas y externas. La primera se refiere a los problemas de la cohesión de los muchos miembros del grupo, condición determinante para el aprovechamiento cabal de los recursos grupales. La segunda se refiere a la expansión de la coalición y de sus estrategias. Las coaliciones mayores derrotan obviamente a las pequeñas [...] a su vez una coalición basada en el intercambio de votos de apoyo recíproco no se caracteriza por el conflicto, compromiso o por intereses tangenciales, sino, al contrario, se compone de miembros que abarcan asuntos muy diversos (Lowi, 2003: 91 y 106).

Un aspecto con el que se difiere del autor es que las coaliciones se forman alrededor de ideas compartidas, ya que la coalición se podría formar porque no existe otra alternativa, porque la fracción mayoritaria es tan fuerte que no hay otra opción más que ceder. Lowi, desde luego, no está pensando en una coalición electoral sino en una coalición de poder entre fracciones, que negocian el reparto de poder político. En este caso en el PRD coexistían fracciones.

Al seguir el esquema del autor, las coaliciones se forman porque comparten un objetivo principal, conquistar el poder político —interno y externo—. El interés de las fracciones es influir en la toma de decisiones. Como señala Lowi, la cohesión es un factor determinante para aprovechar los recursos disponibles en la organización. Las coaliciones idealmente forman una distribución horizontal del poder, lo cual no significa que efectivamente existan condiciones de igualdad.

Las coaliciones más grandes en las organizaciones políticas tendencialmente obtienen mayores ventajas competitivas. Ahora bien, si ésta es una concepción natural, no vista desde un punto oligárquico sino como un efecto natural en los partidos, entonces las fracciones más pequeñas asumen un papel de disputar el poder a la fracción dominante en conjunto con las otras fracciones pequeñas.

Se asume que las coaliciones del liderazgo se construyen, expanden y cambian de acuerdo a las circunstancias políticas y el momento coyuntural. Las estrategias políticas inciden en el mantenimiento de la coalición, pues el poder y los recursos en juego aumentan o disminuyen de acuerdo al apoyo. Con base en este esquema de coaliciones políticas, examinemos el tipo de respuesta del gobierno y de los partidos de oposición alrededor de las elecciones de 1997.

Las elecciones federales y locales en el Distrito Federal de 1997 fueron cruciales para el avance del proceso de democratización. Dos elementos hicieron de estas elecciones un proceso democrático incuestionable: la aceptación de las reglas y de los resultados por todos los contendientes, y el avance del pluralismo político y de la competencia partidista. Se consolidó un sistema de partidos con tres ofertas importantes, y particularmente el PRD pareció revertir la tendencia de la elección previa (Palma, 2004: 187).

Después de las elecciones intermedias, la actuación del PRI fue fundamental para explicar las victorias con López Obrador como presidente nacional. La investigadora Esperanza Palma señala lo siguiente:

Las estrategias utilizadas por los actores en el proceso electoral de 1997 fueron clave. La oposición no cuestionó los resultados y algunos sectores dentro del PRI aceptaron su derrota en prácticamente todas las posiciones que el partido había perdido. El candidato del PRI para jefe de gobierno del Distrito Federal, Alfredo del Mazo, declaró el mismo día de la elección, antes de que los resultados oficiales fueran anunciados, que Cárdenas iba adelante. La actitud del Presidente Zedillo antes y después de las elecciones fue decisiva para generar un ambiente de certidumbre respecto al paso definitivo que México daba hacia la democracia (Palma, 2004: 189).

La coyuntura política establecía nuevos mecanismos de cooperación política, la reforma electoral del año anterior colocaba a todos los partidos con oportunidades de competir y ganar. La actitud del gobierno y de todos los partidos políticos de impulsar el proceso de democratización repercutió en disputar una posición clave, el Distrito Federal.

La apertura democrática requería entonces reorientar el discurso político de sus líderes fundadores, Cárdenas desde su posición de jefe de gobierno y López Obrador como presidente nacional. Este fue un aspecto que López Obrador asumió sin mayores contratiempos, ya que había modificado su postura de confrontación. En el caso de Cuauhtémoc Cárdenas, ¿cómo se encontraba su carisma? Se encontraba en un proceso de desgaste, y la campaña electoral no fue innovadora, más bien las propuestas fueron al centro político. ¿Entonces por qué obtuvo la victoria?

Esperanza Palma nos ofrece una explicación: «El triunfo de Cárdenas surge de una combinación de factores: la devaluación de 1994 y la evaluación retrospectiva negativa del partido gobernante que hicieron los electores y la base social que el PRD contaba en el Distrito Federal» (Palma, 2004: 195). La investigadora proporciona el cuadro 12.

Palma Cabrera menciona tres factores principales, se coincide con ella en los dos últimos, pero diferimos con el primero; si bien la devaluación eco-

nómica de 1994 mantuvo secuelas significativas, no representaba un pilar para que los ciudadanos votaran por otro partido, más bien se orientaron hacia el descontento del gobierno. Visto más allá de la situación económica, el 49% decidió votar por Cárdenas por la insatisfacción gubernamental y no precisamente por su liderazgo o plataforma. Si sumamos el porcentaje del candidato más la plataforma, apenas fue el 24% de las preferencias, lo cual explica la debilidad institucional para penetrar en el electorado.

Cuadro 12

¿Por qué votaron por Cuauhtémoc Cárdenas, 1997	
Insatisfecho con el actual gobierno	49%
Oportunidad para que gobierne otro partido	22%
El candidato	17%
La plataforma del partido	7%
Tener distintos partidos en el gobierno	5%

Fuente: Zimat/Cinco (1997: XXXIX-XLIX).

Accedió al gobierno por la combinación de factores, pero no por inspirar un liderazgo distinto al del régimen priista. Este aspecto es relevante, ya que nos refuerza que en el interior del partido su liderazgo se mantenía con fuerza, acotado por los órganos directivos y por el liderazgo incipiente de López Obrador; pero en el exterior, pese a la victoria electoral, se encontraba en descenso.

Después del triunfo de Cuauhtémoc Cárdenas en la capital del país y de su recuperación en el Congreso de la Unión, al pasar de 65 a 118 legisladores, el partido presentaba avances sustanciales en sentido electoral. La dirigencia de López Obrador se presentaba como efectiva, un liderazgo enfocado en obtener resultados.

Al inaugurar los trabajos del cuarto Congreso Nacional del PRD, López Obrador, presidente del partido, hizo un llamado a los delegados a «no permitir que el polémico tema de las alianzas electorales y la postulación de los ex priistas los dividiera» («Declaración de López Obrador candidatura externa», 1998: 12). La elección para jefe de gobierno de 1997 fue un ejemplo de la combinación de factores para ganar una elección.

¿Qué influye para obtener la victoria en un proceso electoral? Se presentan una combinación de factores, por ejemplo, si la campaña electoral está bien estructurada y las estrategias se orientan a los votantes potenciales, el éxito será mayor. La utilización de los medios de comunicación fue un factor significativo, si bien no lineal, en el cual los electores crearon (toda) la propaganda, incidiendo de manera parcial en su decisión.

Las estrategias terrestres como mítines y reuniones masivas conllevan acercar al partido y sus candidatos a los ciudadanos, aunque este mecanismo de movilización sea visto de manera negativa (compra de votos y acarreados). En términos generales, la campaña cumple una función determinante ligada al candidato. El segundo factor se enfoca en que el candidato debe encarnar las expectativas del partido. Las habilidades discursivas, el carisma y la popularidad penetran en el electorado al momento de decidir. Del lado contrario, un candidato que no expresa de manera efectiva los principios y propuestas reduce sus posibilidades de triunfo.

Un tercer factor que complementa la victoria o derrota se enfoca en lo que omiten los adversarios. Los errores y las estrategias de campaña fuera de contexto orientan a los votantes potenciales e indecisos a elegir otros partidos. El último factor, la ciudadanía, percibe una necesidad de cambio en el gobierno, ya sea por la insatisfacción del partido gobernante o simplemente por la posibilidad de la alternancia política. Estos cuatro factores representan los más significativos para determinar quién gana una elección —aunque existen otros—. La generalidad en las elecciones destaca la combinación de estos factores, ya que son procesos políticos cambiantes, principalmente por las coyunturas electorales, de tal forma que difícilmente el contexto se repite.

La negociación respecto de las estrategias político-electorales fue intensa entre el presidente nacional López Obrador y el CN. El presidente nacional del partido aprobaba mecanismos de rentabilidad política, por lo tanto, las alianzas fueron un aspecto prioritario durante su gestión.

En el cuarto Congreso nacional se aprobó la «Declaración de Principios y Estatutos», la definición del PRD como un partido nacional de izquierda. Este aspecto necesitaba concordar con la realidad política, ya que el PRD se encontraba en una posición débil, con una estructura poco consolidada, sobre todo en regiones del norte del país. Si carecía de una estructura

propia, la opción recaía en alianzas estratégicas con actores locales y candidatos externos fuertes.

Como estrategia política se propuso buscar la apertura del diálogo para la reforma democrática del Estado, con la participación de todas las fuerzas políticas, económicas y sociales representativas. La apertura al diálogo fue un factor que todos los partidos políticos debían buscar.

En la plataforma y plan de gobierno, se contemplaba incluir a todas las fuerzas políticas con acuerdos y compromisos. Además, se acordó promover convergencias democráticas de la sociedad, no cerrarse a grupos y militantes de origen priista. Durante el resto de la dirigencia de López Obrador, en 1999 consiguió dos victorias más en el ámbito estatal postulando expriistas, Baja California Sur (Leonel Cota Montaña) y Nayarit, a través de la alianza PRD-PAN (Antonio Echevarría Domínguez). Cuando López Obrador asumió la dirigencia nacional en 1996, el PRD no gobernaba en ningún estado de la federación, al término de 1999 gobernaba cinco: Zatecas, Tlaxcala, Baja California Sur, Nayarit y el Distrito Federal.

Amalia García accedió al cargo de presidenta nacional en agosto de 1999. La dirigente se enfrentó con la inercia electoral de las alianzas establecidas por López Obrador con miras a la elección presidencial del año 2000. En septiembre de 1999 estableció negociaciones con el PT, PSN, PAS y Convergencia para conformar la Alianza por México. Las características de la alianza se enfocaron a un alto contenido social, «garantizar no sólo la alternancia y la salida del PRI, sino sentar las bases de un gobierno de transición que atendiera los grandes problemas del país» («Discurso de Amalia García, presidenta del CEN del PRD», 1999: 10). Aquí vemos una diferencia respecto de la línea trazada por el anterior presidente nacional. Para López Obrador el objetivo de la alianza fue alcanzar posiciones de gobierno, mientras para Amalia García la prioridad era coincidir en programas, aunque los partidos no tuvieran un alto potencial electoral.

En el V Congreso Nacional del PRD, realizado en noviembre de 1999, fundamentalmente se preparó la plataforma electoral del 2000 y se aprobó la participación del PRD en la Alianza por México, junto con el PT, el Partido de la Sociedad Nacionalista, el Partido Alianza Social y Convergencia por la Democracia, para lanzar la candidatura presidencial de Cuauhté-

moc Cárdenas. En su intervención, Amalia García, presidenta nacional del PRD, resaltó que en la sociedad mexicana las alianzas han sido un factor fundamental de transformaciones políticas del país (*El Universal*, 18 de noviembre de 1999).

Los argumentos expuestos en el Congreso muestran estas dos líneas del liderazgo en el PRD. La intención de Amalia García fue consolidar al partido desde adentro, y no sólo conseguir espacios legislativos. Las alianzas estratégicas serían programáticas y no sólo rentables en términos electorales.

Lo anterior representó una diferencia trascendental por lo siguiente: en el primer caso, las alianzas permitían la posibilidad real de ganar y que el PRD accediera al gobierno, local o estatal. En el segundo, con una alianza ideológica con partidos pequeños, al obtener la victoria —si fuera el caso— en el Congreso local y federal se tendría que efectuar un reparto de escaños; por lo tanto, el efecto pareció ser negativo, ya que existe una diferencia entre alianza electoral y alianza de gobierno. En la primera confluyen juntos en el proceso electoral; en la segunda, la alianza electoral gana, accede al gobierno y crean una coalición legislativa para impulsar reformas; sin embargo, en ciertos casos sólo se logra la primera y no necesariamente la segunda.

Los dirigentes asumen un plan estratégico para obtener resultados. Surge una pregunta: ¿actitud individual o trabajo colectivo? ¿Qué es más importante en una organización, la fortaleza de la estructura o las capacidades del líder? El líder debe concebir un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo.

Los líderes comparten riesgos y recompensas de la aplicación del plan estratégico, asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. López Obrador ocupaba un lugar significativo en las estrategias políticas y en las campañas electorales del partido, asumía compromisos y consecuencias de sus decisiones. Se le reconoció colocar al PRD en el plano nacional al triunfar en cinco estados, de igual forma, antes de terminar su dirigencia reconoció que descuidó dos aspectos: la consolidación del partido en sentido de organización interna, y la elección interna para su sucesor.

Esperanza Palma (2002a) describió cómo López Obrador adaptó sus estrategias político-electorales para consolidarse como opción política.

Examinó cuáles fueron las tácticas para obtener resultados electorales positivos en diferentes ámbitos de gobierno. La investigadora señala que el PRD amplió su espectro ideológico en los estatutos para convertirse en una opción más abierta ante el electorado. Se actualizaron los temas democráticos en la plataforma electoral y se reformaron los mecanismos para la nominación y selección de candidatos.

Al comenzar este capítulo se asumió que el liderazgo de Andrés Manuel López Obrador como presidente del partido posicionó al PRD en el ámbito político-electoral, debido a las alianzas estratégicas que situaron al partido como una oferta competitiva. Los argumentos y datos señalan que, efectivamente, su liderazgo se concentró en dichas acciones.

La elección presidencial de 2000: la alternancia política

En el contexto para la realización de las elecciones presidenciales de ese año, por primera vez en la historia electoral del país se contaba con una institución totalmente independiente, sin injerencia del gobierno federal, con margen de maniobra y patrimonio propio.⁹

El político considerado el líder moral se postuló en el mes de noviembre de 1999 por tercera ocasión para la presidencia. Esto fue posible a través de una alianza (Partido del Trabajo, PT; Convergencia; Partido Alianza Social, PAS; y Partido de la Sociedad Nacionalista, PSN). Ese proceso electoral marcó una efervescencia de participación, pues votaron el 63.97% del padrón electoral (Pérez Fernández del Castillo, 2013: 125). Una de las razones fue la precampaña de un candidato con simpatía, Vicente Fox Quezada, exgobernador de Guanajuato, quien aspiraba a la presidencia. En medio de una campaña con *marketing* político atractivo, Vicente Fox ofrecía la posibilidad real de vencer al PRI. El ciudadano percibía una posibilidad latente de que un partido distinto gobernara al país.

El presidente había utilizado la política de incluir a personajes independientes en el gabinete (Guillermo Ortiz, Julia Carabias, Norma Sama-

⁹ Para una referencia minuciosa acerca de los cambios en el sistema político producto de dicha reforma véanse los trabajos de Becerra y Woldenberg (1997); también Becerra, Salazar y Woldenberg (2000). Trabajos posteriores como el de Merino (2003) y Salazar (2001) dan cuenta del proceso de alternancia en la presidencia de la república, producto de esa reforma constitucional.

niego, Juan Ramón de la Fuente y Jorge Madrazo Cuéllar). Zedillo declaró que se alejaría de incidir en las decisiones del partido, de tal suerte que, para la elección del candidato, se realizó un proceso interno (inédito) en el cual participaron Francisco Labastida, Roberto Madrazo, Manuel Bartlett y Humberto Roque. La elección interna se realizó en todo el país y Labastida ganó en 272 distritos de los 300 en el país, aglutinando el 90.7% de los votos (*El País*, 9 noviembre de 1999). Por primera vez, el PRI se alejaba aparentemente de la práctica del dedazo, facultad metaconstitucional desde el esquema propuesto por Jorge Carpizo en su trabajo *El presidencialismo mexicano*.

Con la estrategia de López Obrador como dirigente se había presentado una recuperación electoral importante durante el periodo 1996-1999 (Espinoza y Navarrete, 2013: 23). Amalia García relevó al político tabasqueño para el periodo 1999-2002. Le tocaría encarar el proceso electoral del 2000. La estrategia del partido fue postular a los dos actores más conocidos en ese momento: Cuauhtémoc Cárdenas como candidato presidencial por tercera ocasión y López Obrador como candidato a jefe de gobierno del Distrito Federal.

Cabe señalar que ya se estaba gestando en el PRD lo que definimos como ciclo de poder y relevo del liderazgo carismático, en el cual Cárdenas cobijaba el crecimiento de López Obrador desde 1996, siendo el primero el líder carismático indiscutible y el segundo el líder en crecimiento. El periodo que culminó la dirigencia de López Obrador y su triunfo en el Distrito Federal fue definido como un «momento de una incipiente consolidación organizativa» (Martínez González, 2005: 15).

La estrategia dio resultado para el Distrito Federal, pues López Obrador ganó con 34.5%, un cerrado margen de diferencia respecto del 33.4% de Santiago Creel Miranda del PAN y el 22.8% de Jesús Silva Herzog del PRI.¹⁰ En la elección presidencial, Cuauhtémoc Cárdenas no obtuvo los resultados esperados y perdió por tercera ocasión consecutiva. La Alianza por México que integraba al PT, PSN, Convergencia y PAS resultó costosa para el PRD, porque su votación no superó más allá del 16.64%. Cárdenas

10 Para un análisis más detallado de ese proceso electoral, véanse el trabajo de Mirón Lince (2001). El PRD seguiría gobernando la capital del país y desde esa posición López Obrador comenzaría su posicionamiento mediático y político.

mantuvo una presencia parcial en estados como Guerrero, Michoacán, Oaxaca y Tabasco, aunque la mayoría de los estados mantenía una fuerza priista importante a pesar de la derrota presidencial.

Las encuestas de preferencias electorales marcaban una clara desventaja para el candidato de la izquierda (véase el trabajo de Campos, 2001: 196-199). Contrario al estancamiento de las preferencias de Cárdenas, Vicente Fox crecía en simpatía. Una estrategia que todavía debilitó más a la Alianza por México fue el voto útil, estrategia impulsada por Jorge Castañeda, operador político de Fox. «Particularmente el 24 de junio, ofrece a Cárdenas compartir el gobierno de la transición y [...] Cárdenas, al día siguiente, en que lo rechaza con argumentos basados en las diferencias de proyectos y de la congruencia con sus principios políticos» (Dutrénit, 2001: 342). Ese hecho podría ser interpretado como un error de cálculo, ya que se debe recordar que una oferta política debe estar dispuesta a construir frentes y alianzas para conquistar el poder. Desde luego, se es propenso a establecer negociaciones con aquellos que defienden valores e ideología comunes, pero también se deben aprovechar las oportunidades de construir un gobierno de coalición, en el cual las diferencias ideológicas se orienten al centro para compartir el poder político. La victoria de Vicente Fox se puede explicar por varias razones: la eficacia en la estrategia del voto útil, la ausencia de credibilidad del candidato Francisco Labastida y el carisma desgastado de Cárdenas, sumado al cansancio del votante de ser gobernado por un mismo partido más de 70 años. El partido en el 2000 se encontraba bajo la siguiente percepción: «La izquierda congregada en el PRD no puede soslayar el reto de enfrentarse con su propia y cruda realidad. Esa paradoja tiene al partido sumido en la más grande de sus confusiones» (Garavito, 2001: 81). Once años después del histórico resultado en 1989, el partido seguía en una indefinición de su proyecto organizativo.

El tipo de liderazgo ejercido por Cárdenas durante 1997-2000 mostraba recomposición. Ya no había posibilidad de seguir con la postura de que el gobierno estaba cerrado al paso de la oposición, ya que el PRD gobernaba en el Distrito Federal. El discurso también se moderó, de cuestionamiento a interlocución democrática. Las características de su liderazgo se muestran en el cuadro 13.

Cuadro 13. Tipo de liderazgo Cuauhtémoc Cárdenas 1997-2000

Líder	Acciones del dirigente	Tipo de liderazgo
Cuauhtémoc Cárdenas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de apertura con el gobierno federal • Jefe de gobierno del Distrito Federal • Fracciones aumentan su poder interno • Incide en la designación de Rosario Robles y de la candidatura de Andrés Manuel López Obrador • Se presenta a procesos de nominación para alcanzar la candidatura 	Carismático-integrador

Fuente: Elaboración propia.

Su liderazgo al interior le alcanzó para competir por tercera ocasión consecutiva por la presidencia, aunque se notó el comienzo de un ciclo político, en el cual el líder indiscutible fue perdiendo fuerza por la emergencia de otros líderes, sobre todo el caso de López Obrador como jefe de gobierno del Distrito Federal.

En voz de algunas especialistas, «el PRD ha atravesado por una constante crisis interna que ya forma parte de su normalidad, como resultado de una precaria vida institucional y de una falta de disciplina y consenso de sus corrientes y grupos de opinión» (Palma y Balderas, 2004: 63). Esa debilidad se presenta en partidos dependientes de figuras carismáticas, aunque en el caso de la elección del 2000, la postura moderada de su liderazgo se explica por la pérdida de fuerza para imponer decisiones y estrategias.

La distribución del poder en el contexto del 2000 fue la siguiente: Cárdenas como candidato a la presidencia, Rosario Robles como jefa de gobierno sustituta, y la creciente influencia de López Obrador como nuevo jefe de gobierno para el periodo 2000-2006. Como se puede observar, una distribución del poder entre las figuras cercanas al líder moral del partido.

¿Cómo se logró cohesión para la distribución del poder en el 2000? Por medio de la interlocución de un liderazgo integrador. Theodore Lowi menciona lo siguiente:

Para la estabilidad de los grupos y la eficacia para resolver conflictos se necesita la negociación; al mismo tiempo, la cohesión del grupo mayor se conserva en razón de las metas que comparten los grupos particulares que lo constituyen, ya que ningún grupo dominante puede contener

el conflicto partiendo, subdividiendo y distribuyendo casi al infinito los intereses y beneficios en juego (Lowi, 2003: 110).

El liderazgo de Cárdenas requería la interlocución y la estabilidad, es decir, criterios uniformes y constantes para negociar. El control de aparato del partido ya estaba limitado y en la distribución del poder comenzaron a aparecer fracciones (*tribus*, como se les conoce en el medio político) con mayor margen de maniobra, entre ellos los Nueva Izquierda (Chuchos), quienes estaban a cargo de seis secretarías; los Amalios, con cinco secretarías incluida la presidencia del partido; y los Misol (Cívicos, Garines), con cinco secretarías (Reveles, 2004, Anexo 3). Como se puede observar, el tipo de liderazgo de Cárdenas comenzaba a convivir con dirigentes administrativos enfocados más en el control del aparato del partido que en buscar una nominación presidencial. Lo anterior permitió el crecimiento y reciclaje de las fracciones.

Los resultados presidenciales de la izquierda en doce años de competencia electoral no mostraron un avance significativo respecto de aquel resultado histórico en 1988. En el 2000 su votación quedó con el 16.52% (Dutrénit, 2001: 345). Estos resultados mostraron que un candidato con cualidades carismáticas no fue suficiente para ganar.

El avance orgánico del partido no fue muy prometedor por aquel supuesto que menciona Panebianco, un partido poco institucionalizado en sus rutinas de control dependerá de personajes que movilicen a las masas. El candidato, a pesar de estar bien posicionado al interior del partido, no fue lo suficientemente competitivo ante los adversarios del PAN y del PRI. La realidad política fue un candidato fuerte al interior pero débil ante los demás partidos. La percepción anterior fue retomada por Adriana Borjas:

En 1999, Cuauhtémoc Cárdenas fue postulado una vez más candidato a la presidencia pese a la resistencia de algunos dirigentes y bases del PRD, convencidos del desgaste del líder carismático, puesto que al frente del gobierno del Distrito Federal no había desempeñado un papel sobresaliente, así como de la necesidad de renovar al partido a través de una auténtica circulación de las élites (Borjas, 2005: 108).

Lo expuesto por Borjas refiere que la circulación de las élites y el liderazgo es fundamental para la consolidación de los partidos, ya que se privilegia la consolidación de la estructura del partido y no precisamente el mantenimiento de los líderes.

La elección del 2000 fue la etapa de descenso del liderazgo carismático de Cárdenas. Se abrió paso López Obrador como el nuevo liderazgo en construcción en la Ciudad de México, carismático también. Hasta ese momento, ambos políticos habían alcanzado los mismos cargos: presidente nacional del partido y jefe de gobierno del Distrito Federal. Se mencionó previamente que en el ciclo político es posible la existencia de dos líderes carismáticos en el mismo momento, aunque uno crece y el otro va en descenso. Dicho lo anterior, se gestaba un relevo creciente del liderazgo carismático. Una radiografía política acerca de sus dirigentes se resume en la siguiente cita:

Dadas las características originarias de tal partido, la cohesión en los grupos políticos que lo componen sólo es alcanzada a través de un liderazgo carismático. Naturalmente, tal dependencia somete a dichos grupos a la inestabilidad inherente al ejercicio de la dominación carismática, por lo que sólo la aparición de un nuevo liderazgo les permite retomar la cohesión cuando el anterior declina (Serafín, 2011: 152).

En las tres elecciones presidenciales (1988, 1994, 2000) se constituyó una cohesión electoral y no precisamente una de corte ideológico que favoreciera la consolidación. Resultaba rentable apoyar al líder (y candidato) y así obtener un acomodo en la estructura del partido o eventualmente una posición de gobierno, pero la unidad coyuntural terminaba posterior a las elecciones y la institucionalización quedaba pendiente.

Vicente Fox, a pesar de no ser un candidato carismático, sí contaba con simpatía para vencer al PRI. Se combinó un voto de castigo hacia el PRI y el voto útil a su favor, ya que en apariencia Cárdenas estaba destinado al tercer lugar. Fox aprovechó la coyuntura del cansancio social hacia el PRI y se orientó hacia al sector de votantes independientes. El coordinador de la campaña del PAN pedía que los simpatizantes de Cárdenas votaran por Vicente Fox, independientemente de que no tuvieran afinidad a los valo-

res e ideología del PAN, sino optar por favorecer la expectativa de ser gobernados por un partido distinto al PRI. Vicente Fox obtuvo el 42.52% de los votos y se convirtió en el presidente de la alternancia.

El PRI resintió la decisión de los votantes, ya que perdieron la elección por primera vez en la historia. Francisco Labastida consiguió el 36.11% de los votos. Se pueden mencionar algunos de los factores que posibilitaron la victoria de Fox, entre ellos: la Reforma Electoral de 1996, la posición de menor incidencia del presidente Ernesto Zedillo en las decisiones en el partido (se alejó de ser el árbitro interno), la emergencia de un candidato con simpatía, el voto de castigo hacia el PRI, entre otros.

El sistema político mexicano se convertía en un pluralismo moderado en términos de la propuesta de Sartori en el ámbito presidencial, con candidatos con las siguientes cualidades: Francisco Labastida Ochoa del PRI, un candidato con un perfil de economista, gobernador de Sinaloa durante 1987 y 1992 y titular de secretarías de estado en el sexenio de Ernesto Zedillo (agricultura y gobernación). Vicente Fox, con estudios de administración, exgobernador de Guanajuato durante el periodo 1995-1999, quien aprovechó el contexto político en detrimento del PRI y a favor de la alternancia. Finalmente, Cuauhtémoc Cárdenas, exgobernador de Michoacán durante 1980-1986 y jefe de gobierno del Distrito Federal durante 1997-1999, ocupó posiciones en la administración pública federal. De los tres candidatos, el único que contaba con características carismáticas fue Cárdenas, aunque ya eran menores en comparación con elecciones previas.

Los resultados en el Congreso mostraron un declive, por ejemplo, en 1994 el PRD había logrado 71 diputados y ocho senadores. Para la elección del 2000 solamente obtuvieron 50 escaños en la Cámara de Diputados. En el Senado alcanzaron cuatro de MR, cuatro de RP y nueve de PM, los cuales, sumaron 17 en total.¹¹ En el cuadro 14 se muestra la correlación de fuerza en el Congreso:

El PRI, a pesar de perder la presidencia de la república, logró conseguir mayoría relativa en ambas Cámaras, lo cual lo posicionó como partido veteado en reformas importantes ante el presidente del cambio. En la Cámara baja obtuvo 211 escaños y 59 curules en el Senado. En ambos casos, más

11 Las victorias y derrotas en la representación legislativa del partido también se pueden estudiar en Álvarez (2012: 61-71).

del 40% de la representación legislativa. El PAN, con 207 diputados y 45 escaños en el Senado, enfrentó problemas de cooperación legislativa con los partidos de oposición.

Cuadro 14. Resultados Cámara de Diputados y Senadores 2000

Partido	Diputados MR	Diputados RP	Total	%	Senadores MR	Senadores RP	Senadores PM	Total	%
PRI	132	79	211	42.2	32	13	14	59	46.09
PAN	137	70	207	41.4	27	9	9	45	35.16
PRD	24	26	50	10	4	4	9	17	13.28
PVEM	6	11	17	3.4	1	4	0	5	3.91
Convergencia	0	3	3	0.6	0	1	0	1	0.78
PT	1	6	7	1.4	0	1	0	1	0.78
PSN	0	3	3	0.6	0	0	0	0	0
PAS	0	2	2	0.4	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Meyenberg (2001: 310).

En el ámbito presidencial, Cárdenas logró el 16.64%, mientras en la Cámara de Diputados fue solamente del 10% y en el Senado de 13.28%. Estos resultados muestran mayor confianza hacia el candidato presidencial, pero no así para los cargos legislativos. Como en elecciones anteriores se repetía el escenario: la debilidad se originaba en los distritos electorales de mayoría.

Este efecto fue opuesto para Francisco Labastida del PRI, quien obtuvo el segundo lugar con 36.11% de los votos, pero en la Cámara de Diputados ese partido logró el 42.2% y en el Senado el 46.09%. Estos resultados refuerzan que la derrota del PRI fue producto del voto de castigo hacia el candidato presidencial. El ciudadano según esos datos aspiraba a un cambio en el titular del Ejecutivo, pero todavía el PRI contaba con un arraigo importante en los distritos electorales de mayoría, efecto contrario al del PRD.

En el caso del PAN, Vicente Fox obtuvo el 42.52% de los votos y consiguió una proporción más o menos similar en el Congreso (41.4% de los escaños). En la Cámara de Diputados ganó en 137 distritos de mayoría y 70 escaños de representación proporcional. La diferencia fue de un punto porcentual, lo cual muestra que la mayoría de los votantes emitieron un

voto muy consistente, por el candidato presidencial y por el Congreso. A pesar de lo anterior, se originó un gobierno dividido, en el cual el presidente no contó con mayoría absoluta, similar a la legislatura anterior (1997-2000). En el Senado, el crecimiento para el PAN fue importante, pues en 1994 logró 25 escaños, y en el 2000 aumentó a 45 senadores.

Comienza un nuevo ciclo de poder

Para que las organizaciones tengan éxito deben adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir. Se genera como consecuencia una focalización en los resultados en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización.
DAVID EASTON

El perfil político y el relevo del liderazgo

El estudio del liderazgo en los partidos políticos es un tema crucial de la democracia, ya que incide en el funcionamiento y vigencia de las organizaciones políticas. La pertinencia de comparar a los dos personajes históricos del PRD, Cuauhtémoc Cárdenas y Andrés Manuel López Obrador, no sólo es útil, sino necesario para comprender la función de éstos en la consecución de resultados. El liderazgo ha funcionado a través de ciclos políticos, los cuales incluyen un inicio, clímax y descenso político.

El perfil político sitúa la trayectoria e influencia; la segunda examina el relevo del liderazgo; el tercero estudia la reestructuración de la coalición dominante y la última parte se orienta hacia la competencia y eficacia. La apuesta metodológica permite ubicar el lugar y la delimitación espacio-temporal de su actuación formal e informal.

La metodología de este capítulo versa sobre las fortalezas y debilidades, limitantes y resultados de sus dirigencias. Se compara su personalidad política y cómo ésta fue utilizada para ejercer su influencia en el partido. Para Peter Mair, la política comparada es una herramienta fundamental para la ciencia política, pues permite el estudio específico y exhaustivo de los detalles de los casos de estudio. En este sentido se concuerda con el autor, quien señala lo siguiente:

Una de las virtudes del método comparativo es la búsqueda de factores generalizables, a partir de casos particulares, que permitan no la pretensión de una teoría general, pero sí elementos similares, que puedan orientar investigaciones y posibiliten aplicar los soportes teórico-metodológicos a otras investigaciones en cualquier parte del mundo. Todos los estudios

en política comparada, comparten al menos un atributo, una preocupación con las unidades microsociales, para llegar a ciertas proposiciones generalizables (Mair, 2001).

¿Cuál es el perfil político y trayectoria pública? Ambos estudiaron en la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), universidad fundamental en el pasado para la clase política en el sistema político mexicano, tema abordado con rigor y agudeza por Roderic Ai Camp.

El origen político se remonta al PRI, en el cual desempeñaron diversos cargos, tanto en el partido como en la administración pública. La inquietud reformista de ambos políticos los llevó a participar en la CD en el PRI, fundada por Cuauhtémoc Cárdenas, a la cual se sumó López Obrador. El primero, al ser expulsado del PRI, asumió la dirección política e ideológica del FDN y fue postulado a la presidencia de la república; el segundo, como candidato a gobernador en el estado de Tabasco. La carrera de ambos siguió un camino similar, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Perfil político de los líderes morales del PRD

Cargo	Cuauhtémoc Cárdenas	Andrés Manuel López Obrador
Gobernador	1980-1986 Michoacán	
Jefe de Gobierno	1997-1999 Distrito Federal	2000-2005 Distrito Federal
Candidato a la presidencia	1988 1994 2000	2006 2012
Presidente nacional del partido	1989-1993	1996-1999
Líder informal	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del IERD del PRD.

Ambos influyeron en las estrategias políticas y electorales, así como en cambios significativos en diversas coyunturas políticas. Cabe señalar que el líder máximo del partido hasta el año 2005 fue Cuauhtémoc Cárdenas, fecha en la cual el aparato político del PRD se volcó hacia López Obrador para apoyarlo en la candidatura presidencial. El momento cúspide del relevo

del liderazgo se sitúa en 2005, cuando se evidencia la influencia informal de López Obrador para establecer por sí mismo las estrategias electorales y de campaña. Su liderazgo, al igual que durante 1996-1999, se enfocó en una política de interlocución.

La interlocución requiere estabilidad, es decir, criterios uniformes y constantes para negociar ante los actores generales y específicos; asimismo, la eficacia es primordial y es considerada como un elemento central para evaluar los resultados y la posible continuidad en las organizaciones políticas. Resulta complicado vislumbrar la relación de los líderes ante sus pares en situaciones de enfrentamiento o conflicto como consecuencia de la división interna. Esto se explicaría cuando en el partido no existe cohesión ideológica y partidaria. Si es el caso, será un líder que no goza de legitimidad interna y no representa a la mayoría de los miembros.

La política personal de confrontación aplicada por Cárdenas se convirtió en mesurada cuando ocupó el puesto de jefe de gobierno del Distrito Federal entre 1997 y 1999, y siguió así al postularse como candidato a la presidencia en el año 2000. Durante el periodo 2000-2006 el ingeniero Cárdenas se mantuvo alejado de cargos de elección popular. En el 2006 la actitud de confrontación se convirtió en indiferencia interna hacia la candidatura de López Obrador, pues no se sumó abiertamente a su campaña.

López Obrador, al asumir la dirigencia nacional del partido, continuó con la política de interlocución propuesta por Porfirio Muñoz Ledo, ésta se aplicó durante su gestión como presidente del partido y como jefe de gobierno. Uno de los pilares del éxito fue ampliar el círculo de sus allegados y colaboradores; no obstante, la actitud de integración y conciliación cambió abruptamente en la recta final de la campaña por la presidencia en 2006. La estrategia de integración se convirtió en dominante.

Un elemento común fue la estrategia del fraude electoral. Después de las elecciones presidenciales de 1988, el ingeniero Cárdenas aplicó el cuestionamiento electoral en el ámbito federal y local; estas acciones se prolongaron por lo menos hasta 1993. López Obrador, después de perder por menos de un punto porcentual en las votaciones de 2006,¹² empleó

12 Andrés Manuel López Obrador obtuvo 35.31% contra 35.89% de Felipe Calderón Hinojosa según el Instituto Federal Electoral, disponible en <<http://www.ife.org.mx/documentos/Estadisticas2006/presidente/nac.html>> Consultado el 5 de enero de 2008>.

la estrategia de cuestionar la elección. Una acción significativa fue que el mismo Cuauhtémoc Cárdenas debatiera las acciones de López Obrador, cuando en el pasado del PRD la misma estrategia se mantuvo durante casi cinco años (1988-1993).

Un tercer elemento a comparar en distintas coyunturas políticas fueron las campañas de desprestigio. El gobierno federal en turno estableció mecanismos políticos en los medios de comunicación para debilitar a los partidos de oposición. Si bien dichas acciones fueron en general para la izquierda, la firmeza contra el PRD fue más amplia.

Durante el gobierno de Carlos Salinas se emprendieron estrategias para desorganizar al PRD. La participación de los medios de comunicación fue intensa para presentarlo como un partido desorganizado. Cuauhtémoc Cárdenas denunció tales prácticas políticas. Por otra parte, durante el sexenio del presidente Vicente Fox se realizaron acciones para desprestigiar a López Obrador, la principal razón fue el intento de excluir su candidatura en las elecciones presidenciales de 2006.

Durante el periodo 1989-1994, el peso del aparato político del gobierno fue usado por el PRI contra el PRD; durante 2000-2006 también fue utilizado, ahora con el PAN como partido en el gobierno. En el transcurso de 1989-1994 la figura del ingeniero fue colocada con esta campaña como intolerante, cerrado a dialogar con el gobierno, lo cual se repitió con López Obrador durante 2003-2006. La consecuencia fue un ambiente de confrontación intensa, primero entre Cárdenas y Salinas y después entre Vicente Fox y López Obrador. La cordialidad institucional pasó a señalamientos constantes acerca de la eficacia de ambos gobiernos. La capacidad integradora y conciliadora mostrada por López Obrador durante su gestión como presidente del PRD se sumergió en un proceso de personalismo político. La fortaleza se convirtió en una debilidad al no adaptar a tiempo sus estrategias y acciones políticas.

Otro elemento común fue la capacidad de movilización social. Cuauhtémoc Cárdenas en 1988 movilizó al FDN. La capacidad de movilización también fue una virtud utilizada por López Obrador. Estas acciones fueron apoyadas por miembros y simpatizantes, aunque reprobadas por fracciones como Nueva Izquierda (Jesús Ortega y Jesús Zambrano).

López Obrador basó su campaña en el eslogan «La ciudad de la esperanza» como la vía para alcanzar mejores condiciones de vida. El candidato

recurrió a los valores y emociones de los electores, pero descuidó la mercadotecnia política para obtener mayor impacto. Para Shamir y House, el carisma se relaciona con la necesidad de poder e influencia; ese mismo carisma llevó a López Obrador a colocarse puntos arriba en las encuestas de preferencia electoral, también lo orientó a creer en su capacidad personal como la vía de acceso a la victoria presidencial.

¿Cómo ocurrió el relevo del liderazgo? El análisis parte de los ciclos de poder concebidos como proceso político, por lo cual existe un relevo formal e informal en la toma de decisiones.¹³ Además, en el estudio de las organizaciones ocurre una transformación natural en la adaptación de los objetivos.

Las acciones de Cárdenas y López Obrador

En los ciclos políticos Cuauhtémoc Cárdenas sobresalió como líder fundador, utilizó su capacidad de movilización social, y se constituyó como la autoridad moral en el partido. El ciclo se fue formando desde el FDN y alcanzó su clímax entre 1994 y el año 2000. Durante este periodo consiguió una influencia sin precedentes, hasta antes de 1994 se explicaba por qué fue el dirigente del partido durante casi cinco años; después de 1994, la influencia pasó al plano informal.

Una de las acciones más significativas fue apoyar a López Obrador en las elecciones internas de 1996. Ante los medios de comunicación la percepción fue la siguiente: «aun en ciernes, el proceso electoral ha dado ya lugar a definiciones, que permiten asegurar el sentido de la votación. Cárdenas ha optado por la candidatura de Andrés Manuel y esa decisión tendrá una gran influencia en el electorado» (*Proceso*, núm. 1028, 15 de julio de 1996).

El descenso de la actividad política de los dirigentes es dinámico y es un proceso en constante movimiento; por lo tanto, el carisma, la influencia y el poder de decisión se mantienen durante un tiempo determinado, sin embargo, tienden a descender. Esto se relaciona no sólo con las acciones realizadas o aquellas sin aplicar, sino con la aparición de un nuevo líder, el

13 La investigación social está inmersa en trabajos descriptivos, los cuales han aportado suposiciones generalizadas más o menos firmemente fundadas. Uno de los retos es lograr que exista claridad en los problemas metodológicos fundamentales y en la estructura de las explicaciones de las ciencias sociales (Nagel, 1991: 404-452). El propósito de este libro es construir explicaciones descriptivas que incluyan las particularidades y detalles de los casos a partir de la política comparada.

cual no necesariamente quiere aniquilar al líder del momento; más bien, el relevo se convierte en un ciclo natural en la organización.

Uno de los factores del descenso del carisma y popularidad de Cárdenas fue su ausencia en cargos legislativos, no sólo como representante electo, sino como interlocutor activo ante el gobierno federal. La consecuencia fue una imagen mediática menor comparada con la exposición en los medios durante 1997-2000. Otra posible explicación fue el ascenso organizacional de las fracciones, quienes comenzaron a actuar con más independencia.

Un factor trascendental para examinar el descenso cardenista fue el ascenso de López Obrador, construido desde el mismo cobijo de Cárdenas. Cuando éste estaba en su clímax político, la fuerza de López Obrador se estaba originando y comenzó un relevo sutil a convertirse en referente en el partido. El objetivo de ambos se enfocaba en la candidatura presidencial en 2006.

El inicio del liderazgo de López Obrador surgió como militante del PRI, en el cual desempeñó diversos cargos públicos. Desde la creación de la CD en el PRI, mostró su afinidad respecto de un partido más democrático. La génesis de su influencia entre los años 1988 y 1995 fue medida, siempre cobijada por Cuauhtémoc Cárdenas. En esos años no figuraba con alto potencial político, más bien se mantenía en el ámbito local, en su natal Tabasco y como un ferviente opositor al entonces gobernador, Roberto Madrazo Pintado.

López Obrador ya mostraba capacidad política de movilización local. No sería hasta fungir como presidente del partido cuando sus acciones alcanzarían niveles nacionales en el mediano plazo. Durante el periodo antes señalado, lo ubicamos como el tercer gran líder del partido, después de Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo. El ascenso político lo ubicamos al inicio de la presidencia nacional de Porfirio Muñoz Ledo, es decir, entre 1993 y 1996, periodo en el cual se apegó al discurso de conciliación e integración ante el gobierno federal.

El clímax ocurrió a partir del final de su presidencia nacional y lo situó como una figura y un líder carismático integrador. Colocó al partido en una posición político-electoral nunca antes alcanzada. Se podría debatir cuáles fueron las causas o las coyunturas para alcanzar tales resultados, sin embargo, su virtud fue utilizar los recursos disponibles y establecer alianzas estratégicas.

Durante el periodo 2000-2006 su liderazgo soportó fuertes ofensivas del gobierno federal. El desafuero representó una intensa campaña por separarlo de su cargo como jefe de gobierno y limitar su candidatura. El enfrentamiento constante entre López Obrador y el presidente Vicente Fox se convirtió en una obsesión política en ambos personajes. María Eugenia Valdés (2004) examinó los casos de corrupción en el PRD. Los videoescándalos significaron un duro golpe no sólo para la imagen de López Obrador, sino para la credibilidad del PRD. La «honestidad valiente» pilar de su campaña quedó en riesgo al evidenciarse prácticas de corrupción de sus cercanos colaboradores.

Durante 2002 y 2005 el liderazgo de López Obrador pareció no mostrar fisuras políticas, la popularidad se mantenía; sin embargo, a inicios del año 2006 la contienda se mostró más cerrada. Aunado a una campaña eficaz —que no legal— de Felipe Calderón, el año 2006 representó el momento de la caída del clímax de su liderazgo carismático integrador y el comienzo de uno carismático dominante. El carisma, popularidad y capacidad de movilización social lo llevaron a creer que podía triunfar por sí mismo, sin necesidad de equilibrios.

Una muestra de los excesos de confianza fue no asistir al primer debate presidencial¹⁴ en la televisión, lo cual le redujo valiosos puntos de ventaja ante el candidato del PAN, Felipe Calderón Hinojosa. El resultado final de la contienda fue la derrota por menos de un punto porcentual. La pérdida de preferencias se puede explicar a partir de lo siguiente:

La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas y los recursos necesarios (Salovey y Mayer, 1990: 185-211, énfasis añadido).

14 El primer debate se llevó a cabo el 25 de abril de 2006; el segundo se realizó el 6 de junio de 2006.

Lo dicho por los autores se interpreta como un poder personalista-absolute del líder. Asume manejar los sentimientos y pensamientos, lo cual lo convertiría en el elegido perfecto. La faceta psicológica fue crucial para explicar la caída del liderazgo de Andrés Manuel López Obrador. El primer factor fue manejar los sentimientos y emociones, en otras palabras, el dominio propio estuvo ausente en la recta final de la campaña. Se requería aprovechar al máximo la experiencia política. Con base en este argumento, el manejo de la inteligencia emocional fue deficiente. En el cuadro 16 se observa cómo a través de los años el discurso político cambió.

Cuadro 16. Características de los líderes del PRD

Actor político	Acciones de los dirigentes	Tipo de liderazgo
Cuauhtémoc Cárdenas 1988-1993	a. Política de enfrentamiento b. Relación tensa con el gobierno	Carismático dominante
Cuauhtémoc Cárdenas 1997-2008	a. Política de reconocimiento del gobierno b. Relación cordial entre los titulares del Ejecutivo federal Ernesto Zedillo	Carismático moderado
Porfirio Muñoz Ledo 1993-1996	a. Interacción política en el Congreso de la Unión y nexos institucionales con el Poder Ejecutivo b. Responsable de la estructura político-administrativa del PRD durante el periodo 1993-1996 c. Promotor de una visión reformista de la democracia	Administrativo fuerte
Porfirio Muñoz Ledo 1996-2008	a. Impulsor de la Reforma del Estado b. Renunció a su militancia del PRD y postulado por el PARM c. Integrado a la administración de Vicente Fox como embajador	Administrativo fuerte
Andrés Manuel López Obrador 1996-2000	a. Intermediario-gestor ante el Legislativo y Ejecutivo b. Participó en las reformas constitucionales de 1996 c. Líder del aparato político y bases sociales del PRD	Carismático integrador
Andrés Manuel López Obrador 2000-2008	a. Enfrentamiento con el Poder Legislativo y Ejecutivo b. Desafuero c. Líder personalista del PRD	Carismático dominante

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del IERD del PRD.

La capacidad de planeación fue donde más se observó el desplome del político tabasqueño. Al arribar a la jefatura del gobierno del Distrito Federal, la estrategia definida fue posicionar su figura ante los medios de comunicación. Si le sumamos la importancia que le dio el presidente Vicente Fox, la figura mediática dio resultado, por tanto, sí existió una capacidad de planeación trazada desde el inicio de su gestión pública. En el siguiente cuadro se describen las acciones más significativas de los primeros tres presidentes nacionales del PRD.

La característica de carismático dominante de Cuauhtémoc Cárdenas durante 1988-1993 se modificó cuando asumió la jefatura de gobierno del Distrito Federal. El discurso político pasó de ser radical a moderado. En el caso de López Obrador sucedió a la inversa; al fungir como presidente del PRD 1996-1999, la postura fue arriesgar en estrategias político-electorales al interior del PRD, pero sin enfrentarse con el gobierno federal. Una vez ganada la jefatura del gobierno del Distrito Federal, la cualidad de carismático integrador se fue convirtiendo en dominante, fue lo inverso al caso de Cuauhtémoc Cárdenas. Al exponer estos cambios, se observa que algunos cuentan con la capacidad de construir un liderazgo, mientras otros simplemente dirigen la estructura y no dejan legado en la organización, como el caso de Porfirio Muñoz Ledo.

La elección presidencial 2006: la guerra sucia

En el contexto de las elecciones presidenciales se jugaría con las mismas reglas que permitieron la alternancia en la presidencia en el año 2000. Para el 2006 ya se había renovado completamente a los consejeros electorales del IFE, aunque había un señalamiento sobre la cercanía entre Luis Carlos Ugalde, consejero presidente del IFE; y la líder del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), Elba Esther Gordillo.

El presidente Vicente Fox dejaba el cargo en medio de un enfrentamiento político-judicial con López Obrador. Las altas expectativas iniciales del gobierno foxista terminaron con un gobierno limitado en la aprobación de reformas estructurales y cambios constitucionales menores. El gobierno dividido, producto del voto diferenciado de 1997, se mantuvo en ambas legislaturas de 2000-2003 y 2003-2006.

En la elección presidencial se presentaron tres candidatos; por parte de la coalición de izquierda, López Obrador, candidato del PRD en adición con el Partido del Trabajo y Convergencia por la Democracia. El exjefe de gobierno, llegaba con altas preferencias electorales que lo ubicaban como un personaje atractivo para un sector de votantes, aunque también contaba con la desaprobación de otros.

Fue construyendo su candidatura desde su posición política como jefe de gobierno del Distrito Federal. Desde conferencias matutinas hasta una gama de programas sociales le permitieron ganar simpatía ante el electorado en la Ciudad de México. No obstante, también enfrentó dificultades propias de un candidato carismático con contrapesos limitados.

En el caso del PRI, Roberto Madrazo ganó el proceso interno para la candidatura presidencial en noviembre de 2005, con el 71.7% de los votos (Hernández Rodríguez, 2009). Se enfrentó a una pugna ante exgobernadores en su contra: Arturo Montiel, Tomás Yarrington, Natividad González Parás, Enrique Martínez y Martínez. El principal problema del PRI en esa elección, fue la falta de cohesión. Contrario a lo que se pensaba, el partido no se desintegró posterior a la derrota del 2000, por el contrario, se mantuvo como partido veto en el Congreso durante 2000-2006.

El PRI sí enfrentó un proceso de cuestionamiento hacia el dirigente nacional de ese momento, Roberto Madrazo Pintado, quien no fue capaz de construir cohesión entre los diversos grupos que se repartían el poder. Ante la ausencia de un árbitro máximo (el presidente de la república), coordinadores parlamentarios y gobernadores se enfrentaban por controlar el aparato organizativo. En ese contexto de lucha, Madrazo rompió relaciones con la secretaria del partido, Elba Esther Gordillo, quien a la postre fundaría el Partido Nueva Alianza en enero de 2005. La candidatura presidencial de Madrazo tuvo un costo muy alto, pues la unidad partidista quedó de lado y los resultados serían desalentadores en aras de regresar al poder presidencial.

En el caso del PAN, la situación se presentó también compleja, ya que el presidente Vicente Fox quería imponer a su preferido, Santiago Creel Miranda. En medio de ese ambiente, Felipe Calderón, exsecretario de Energía, comenzó una campaña que repuntó, y a la postre le daría la candidatura presidencial. El presidente quería imponer decisiones (dedazo) al estilo del

PRI, pero durante el sexenio existió una ruptura informal entre los panistas duros y el estilo de Vicente Fox.

Una primera explicación proviene de la decisión de reclutar secretarios provenientes del sector privado (*head hunters*), quienes sí contaban con experiencia administrativa, aunque sin experiencia en el cabildeo legislativo. Otra explicación fue el desencanto hacia el proyecto foxista, que ofrecía la expectativa de modificación del régimen político cuando en realidad sólo existió un cambio de gobierno, expresado en la alternancia del partido en la presidencia.

La estrategia del candidato de izquierda se basaba en una política de bienestar social. Apostaba por que los programas asistencialistas aplicados en el Distrito Federal fueran conocidos a nivel nacional. La plataforma se enfocaba en seis áreas estratégicas y en 312 propuestas, sintetizadas en 50 puntos de su proyecto alternativo de nación.¹⁵

En los medios de comunicación, la propuesta de López Obrador no fue muy efectiva, por el contrario, los desatinos y desaciertos fueron explotados recurrentemente en la televisión, con frases como: «cállese, señor presidente, con todo respeto» (Sarmiento, 2006) o «cállate, chachalaca» (Hiriart, 2006). La postura fue estrictamente personalista.¹⁶

Una vez iniciada la campaña, la estrategia del candidato Felipe Calderón del PAN fue una política de guerra sucia enfocada en explotar una imagen negativa del político tabasqueño, a lo cual se agregaba un tono de confrontación. El gobierno de Vicente Fox aprovechó la desobediencia hacia la sentencia judicial sobre un predio expropiado, por lo cual el ambiente previo a la elección presidencial se podía analizar incluso desde una postura de teoría de juegos, *game of chicken*, en la cual, finalmente el gobierno desistió de encarcelar al político tabasqueño.

Para lograr unidad al interior del partido, López Obrador ubicó a personajes clave en su equipo de campaña: Ricardo Monreal, Jesús Ortega y Manuel Camacho Solís. Como baluarte para su campaña, influyó en la nominación de Marcelo Ebrard como candidato a jefe de gobierno de la Ciudad de México. López Obrador aplicó una operación política para incluir a

15 Plataforma electoral aprobada por el IFE en sesión ordinaria del 31 de octubre de 2005.

16 Consulta Mitofski presentó los siguientes resultados: Calderón 35 puntos, AMLO 34 puntos y Madrazo 27 puntos. La encuesta fue retomada de *El Universal* (5 de mayo de 2006).

los personajes más importantes de las fracciones del PRD; en ese sentido, Jesús Ortega de NI encontró acomodo en el grupo de campaña.

Entre los excesos de la campaña y la pérdida de identificación en los votantes se puede señalar que la estrategia electoral la dictaba López Obrador, por citar aquella frase que fue portada en la revista *Proceso*, «La estrategia soy yo» (*Proceso*, núm. 1539, 30 de abril de 2006). El liderazgo carismático dominante se puede resumir en la personificación de la campaña.

Al interior del partido, fracciones como NI no aprobaban las decisiones de López Obrador, pero la llegada de Leonel Cota Montaño en 2005 como dirigente nacional fue una pieza fundamental para que se estableciera un apoyo, aunque coyuntural, hacia López Obrador. El presidente del partido fue crucial para que las fracciones más fuertes lograran, como en las elecciones presidenciales anteriores, una unidad electoral, mas no así una cohesión ideológica.

En el caso del PAN la lucha interna fue muy intensa. Felipe Calderón trabajó a contracorriente por la candidatura. Para sustituir a su dirigente nacional, Luis Felipe Bravo Mena, se llevó a cabo un proceso en el cual Manuel Espino, neopanista conservador, ganó la contienda a Juan José Rodríguez Pratts, Alejandro Zapata y Carlos Medina Plascencia.

Respecto del candidato, la preferencia de Vicente Fox a favor de Santiago Creel desató diferencias con el presidente nacional, esencialmente por falta de compatibilidad de ideas entre las dos corrientes en disputa (Espinoza y Navarrete: 2009: 23). A la contienda se presentaron cuatro candidatos: Santiago Creel, Felipe Calderón, Francisco Barrio y Alberto Cárdenas. Fue un proceso realizado por etapas; Calderón, en contra de los pronósticos, resultó vencedor. Posterior a la contienda, el ambiente fue envuelto por una distancia entre los dirigentes del partido y el gobierno en turno.

En el caso del PRI, Roberto Madrazo llegó a la nominación en medio de lo que se denominó en los medios de comunicación como Tucom (Todos Unidos Contra Madrazo), protagonizado por exgobernadores que aspiraban a la candidatura presidencial y que no querían que Madrazo fuera postulado. Estaba integrado por: Manuel Ángel Núñez Soto, de Hidalgo; Tomás Yarrington, de Tamaulipas; Miguel Alemán, de Veracruz; de Coahuila, Enrique Martínez; de Nuevo León, Natividad González Parás; de Sono-

ra, Eduardo Bours; del Estado de México, Arturo Montiel; y el senador Enrique Jackson, así como el excandidato presidencial Francisco Labastida Ochoa. Por segunda elección consecutiva, el PRI no contaba con árbitro que dictara disciplina. En esta ocasión se repetía un proceso interno y Roberto Madrazo construyó su candidatura a través de la dirigencia nacional del PRI (2002-2005).

El tipo de liderazgo del candidato de la izquierda se gestó desde su posición como jefe de gobierno del Distrito Federal. El liderazgo carismático de López Obrador comenzó a crecer en detrimento de la posición de Cárdenas. Poco a poco se convirtió en referente para el PRD y comenzó a desplazar en las decisiones al líder moral.

El principal adversario político de López Obrador fue el presidente Vicente Fox, con quien polemizaba casi a diario con las conferencias mañaneras. Mientras el gobierno panista estaba en una política de estabilidad de la economía, la administración de López Obrador se enfocaba en una política de bienestar y subsidios públicos.

Su liderazgo carismático tenía un arraigo importante entre la clase media y baja de la Ciudad de México, elementos que sustentaban sus acciones y el lema de campaña: «Por el bien de todos, primero los pobres». La categoría conceptual para este periodo fue *liderazgo carismático-dominante*, como se muestra en el cuadro 17.

Las propuestas se enfocaban en sectores estratégicos: educación, salud, adultos mayores e infraestructura, políticas públicas que le habían dado resultado en la Ciudad de México. Ese elemento fue su brazo fuerte y al mismo tiempo fue su gran debilidad, porque no buscaba integrar a otro sector de votantes. El candidato pensaba que los pobres votarían por él, pero todo el país en su conjunto no estaba representado por ese tipo de votantes, de tal suerte que a un sector de la clase media y alta el modelo de gobierno y su propuesta económica no les favorecía.

Durante 2004 y 2006 el tipo de liderazgo carismático dominante llevó al exceso al candidato de la izquierda. Esa postura no logró la unidad partidista con el otro líder histórico del partido, Cuauhtémoc Cárdenas, quien no se sumó al proyecto del tabasqueño de manera formal; por tanto, a pesar de constituir un liderazgo atractivo, se encontraba en lejanía con el principal fundador del PRD.

Cuadro 17. Tipo de liderazgo Andrés Manuel López Obrador 2000-2006

Líder	Acciones del dirigente	Tipo de liderazgo
Andrés Manuel López Obrador	<ul style="list-style-type: none"> • Política de enfrentamiento con el gobierno de Vicente Fox • Política de gasto social en el gobierno. • Imposición de las decisiones en los Órganos del partido • Efectos judiciales: desafuero • Obtiene la candidatura presidencial de manera natural • Imponía las estrategias de campaña 	Carismático-dominante

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las elecciones de 2006 fueron hasta ese momento los más reñidos de la historia electoral en México. La cercanía entre el candidato ganador y el segundo lugar fue muy cerrada, lo cual dio lugar para sospechas de fraude electoral por parte del candidato de los partidos de izquierda. El PAN ganó el proceso electoral con el 35.89% de los votos, y muy cerca López Obrador de la Coalición por el Bien de Todos con 35.33%. El margen de victoria fue de 0.56%, o el equivalente a 243,934 votos. En tercer lugar y lejos de los punteros quedó Roberto Madrazo con el 22.26%, una diferencia de más de 10 puntos porcentuales. Una de las explicaciones de la derrota de los partidos de izquierda se enfoca en la falta de adaptación de las propuestas de campaña. «El horizonte de la izquierda tendría que definirse en el contexto de la lucha contra el modelo económico hegemónico, pero también a partir de una comprensión de los cambios culturales que han producido la globalización, con el fin de tener realmente la capacidad de generar alternativas» (Gómez Tagle, 2009: 280). La investigadora refiere que una izquierda sin la capacidad de renovarse sobre el énfasis en el gasto público como la única salida válida y razonable se encuentra limitada y entrampada en soluciones que no son viables o que por lo menos generan cierta incertidumbre, tal como le sucedió a López Obrador.

A pesar de lo anterior, para los partidos de izquierda fue un momento muy importante de recuperación, ya que tuvieron resultados muy similares a los obtenidos en 1988 con el FDN, cuando consiguieron el 30.99%, esta vez con un 35.89%. En ambas ocasiones los candidatos representaron a un conjunto de partidos de izquierda y también postularon a candidatos con cualidades carismáticas. Esto resulta relevante porque muestra que el máximo histórico de votación ocurrió con candidatos de este tipo. En 1988 Cárdenas llegó con una simpatía muy alta; en 2006, López Obrador también llegó con altas preferencias, aunque en ambos casos perdieron.

Después de estar tan cerca de la victoria en el ámbito presidencial, quedan las siguientes tareas para competir con mayores posibilidades: consolidar la estructura en los distritos electorales de mayoría en el país; una oferta económica más creativa; mayor unidad al interior de las fracciones; pensar en el dilema de seguir dependiendo de un candidato con cualidades carismáticas. En ese mismo orden de ideas, se presentan las siguientes propuestas para el fortalecimiento de los partidos de izquierda:

- Dar prioridad a las acciones colectivas y no desperdiciar la experiencia social.
- Una ideología democrática en todos los aspectos del movimiento de izquierda.
- La democratización del debate, en los cuales, existan un verdadero espacio de discusión.
- El reto de valorizar el pluralismo, es decir, la organización política no sólo debe ser democrática hacia adentro, sino hacia fuera (Calvo Salazar, 2009: 64).

Las propuestas de Calvo se orientan hacia la construcción de un partido de izquierda que vaya más allá de conquistar el poder y de aliarse con otros, hacia un proceso en el cual se trabaje en una ciudadanía inclusiva, con identidad colectiva, que utilice como base el pluralismo democrático, al privilegiar la madurez hacia adentro y hacia afuera como organización política.

Los resultados electorales en el Congreso fueron favorables para la Coalición por el Bien de Todos, pues en conjunto lograron 158 escaños. Al PRD le correspondieron 126 diputados por ambos principios: MR y RP.

Esto representó un repunte importante en comparación con los 50 curules obtenidos en la elección del año 2000. En el Senado, el PRD también mostró un repunte significativo, pasó de 17 a 26 escaños, con lo cual obtenía el 20.31% de representación en la Cámara alta. Cabe destacar que solamente se están comparando los resultados en elecciones presidenciales.

El PAN obtuvo mayoría simple con 206 diputados y consiguió 52 escaños en el Senado. A pesar de esos resultados de mayoría simple, no fue suficiente para incentivar la cooperación legislativa con el PRI y el PRD. El PRI fue castigado y solamente obtuvieron 104 diputados y 33 senadores. La correlación de fuerzas se muestra en el cuadro 18.

La proporción de los votos en la presidencia y en el Congreso mostró que el partido castigado fue el PRI. Roberto Madrazo consiguió el 22.26% en la presidencia, en la Cámara de Diputados el 20.8% y en el Senado 25.78%. El castigo fue más o menos homogéneo con una variación de cinco puntos porcentuales entre el resultado más bajo y el más alto. El PRI en la elección presidencial del 2000 logró 211 escaños y en 2006 fue castigado al caer a 104 diputados.

Cuadro 18. Resultados Cámara de Diputados y Senadores 2006

Partido	Diputados MR	Diputados RP	Total	%	Senadores MR	Senadores PM	Senadores RP	Total	%
PRI	63	41	104	20.8	8	19	6	33	25.78
PAN	137	69	206	41.2	32	9	11	52	40.62
PRD	90	36	126	25.2	16	4	6	26	20.31
PT	3	13	16	3.8	2	0	2	4	3.12
PVEM	2	17	19	3.8	2	0	4	6	4.68
Convergencia	5	11	16	3.2	4	0	2	6	4.68
NA*	0	9	9	1.8	0	0	1	1	0.78
Partido Social demócrata	0	4	4	0.8	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.ife.org.mx/documentos/Estadisticas2006/diputadosrp/cam_diputados.html>.

López Obrador obtuvo cerca del 35% de los votos para la presidencia, el 32.8% en la Cámara alta y el 29.67% en el Senado. Una diferencia de 6 puntos porcentuales. Este resultado fue consistente al igual que en la elección anterior, ya que el arrastre de captación de votos fue mayor para el

candidato presidencial y en menor proporción en los distritos electorales de mayoría. En 2006 ganaron 90 distritos de mayoría, mientras en el 2000 solamente fueron 24. Estos datos representan un aumento considerable en la competencia por los diputados federales. En el Senado en el año 2000 se consiguieron 17 escaños, mientras en 2006 repuntó para lograr 26 escaños. Con estos datos se determina que aún perdiendo, el partido obtuvo resultados de crecimiento electoral.

En el caso del PAN el resultado muestra datos inversos; Calderón atrajo al 35.89% de los votantes en el ámbito presidencial, y obtuvo más votos para el Congreso: 41.2% en la Cámara baja y 40.62% en el Senado. Los resultados en la elección del 2000 y 2006 fueron muy similares, 207 diputados en el 2000 y 206 en el 2006.

Reestructuración de la coalición dominante

La coalición dominante representa una parte informal del partido con varios actores: dirigentes reales y aparentes, dirigentes de las fracciones, así como los responsables de los órganos directivos del Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional. Es un círculo interno de autoridad respetado por todos, que puede contener dos características, dominada por un líder fuerte, o bien con una fuerza equilibrada. En ambos casos, la cohesión determina la estabilidad, lo cual evita conflictos políticos.

La coalición fue dominada por Cuauhtémoc Cárdenas y Andrés Manuel López Obrador desde 1988 hasta 2006. En diferentes coyunturas su figura personalista sobresalió por encima de la propia organización, pero no de manera absoluta, aunque sí preponderante. El proceso de relevo del liderazgo siguió una línea fundamental; las organizaciones políticas perduran más allá que sus miembros, por tanto es pertinente entender a los partidos como organizaciones clave, como un «sistema político en miniatura, en sí y por sí mismo el partido tiene una estructura de autoridad, un proceso representativo, un sistema electoral, así como subprocesos para reclutar dirigentes, definir y resolver conflictos internos» (Sartori, 2005: 97). Concibirlos desde este esquema de análisis representa considerar la existencia de reglas, estímulos y reglamentos determinando el funcionamiento de la organización y no precisamente de los líderes. Es paradójico que los arreglos y pactos entre las fracciones limitaran de cierta forma

la actividad de los dirigentes y se convirtieran en parte de la normalidad del partido.

Durante el periodo 2006-2008, la coalición dominante en el PRD pasó por un proceso de reestructura, en el cual las fracciones alcanzaron una fuerza importante para limitar a los líderes históricos. Esto también propició líderes intermedios, quienes se distanciaron de Cárdenas y López Obrador. Desde 2008 hasta el 2014, la relación entre ambos líderes fue la distancia. Las fracciones fueron adquiriendo mayor margen de maniobra, sobre todo Nueva Izquierda. La participación política de sus personajes históricos no fue excluida, pero sí disminuyó notablemente.

Cuauhtémoc Cárdenas cumplió una función notable, es decir, en momentos críticos asumió una postura propia en algunos temas de la agenda nacional. Por su parte, López Obrador participó como el ideólogo del Frente Amplio Progresista (FAP), formado por algunos legisladores del PRD, Convergencia y el PT. La relación entre López Obrador y las fracciones nunca estuvo tan tensa como a inicios del 2008, por varios factores: la sucesión de Leonel Cota Montaño en la dirección nacional del partido y su postura nacionalista ante las reformas al sector energético. La llegada de Jesús Ortega fue la pieza clave del contrapeso a las acciones e influencia informal de López Obrador, una vez que no pudo imponer a Alejandro Encinas como el siguiente dirigente nacional.

Para tratar de entender el funcionamiento político del PRD los aportes de Joseph La Palombara y Myron Weiner son pertinentes, ellos señalan que el partido es «una organización dotada de relaciones regulares y diversificadas» (La Palombara y Weiner, 1966: 73). Para discutir con los autores, ¿son todas relaciones regulares y diversificadas? Las relaciones regulares se presentarían en primera instancia en los órganos colegiados del partido y en las instancias de representación ante los órganos gubernamentales.

Cuauhtémoc Cárdenas no ostentaba ningún cargo formal¹⁷ en la estructura política del PRD. Por su parte, López Obrador después de 2006 se autoproclamó como presidente legítimo. Escenario *sui generis*, pues no violentó el régimen del presidente Felipe Calderón, pero tampoco representó

17 No fue hasta el inicio de la jefatura de Miguel Ángel Mancera como jefe de gobierno en el Distrito Federal que fue designado como el coordinador general de Asuntos Internacionales del gobierno de la Ciudad de México.

legalidad el denominado gobierno legítimo, más bien fue un mecanismo simbólico para mantener vigente su influencia carismática.

La coyuntura política desde el año 2006 hasta 2012 exigió de sus líderes formales e informales una vinculación más estrecha. Sobre este aspecto Karl Deutsch (1973) estudió la función de los partidos políticos y apuntó lo siguiente: «son un grupo de personas vinculadas». Esta idea es primordial para entender el liderazgo de Cárdenas y López Obrador con las bases sociales del partido.

Durante el periodo 2000-2012 fue fundamental el vínculo de ambos políticos con actores estratégicos para prevalecer en la arena política. El primero fungió como un impulsor constante de mejoras al régimen político, a través de su Fundación para la Democracia. El segundo fue un actor más dinámico y activo, desde su posición como jefe de gobierno estableció pactos con empresarios como Carlos Slim, con quien logró un fondo para el rescate del Centro Histórico del Distrito Federal (*La Jornada*, 22 de enero de 2003: 1). Es decir, el esquema de Deutsch permite considerar no sólo al partido, sino al grupo de personas vinculadas desde el exterior. Durante su campaña como candidato a la presidencia, sumó a diversos grupos organizados.

La alianza social para construir un proyecto de nación viable, del perredista, incluyó todo tipo de personas y grupos como las redes ciudadanas, comités de base, grupos sindicales como el del Instituto Mexicano del Seguro Social, los electricistas, el sindicato de trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Frente Popular Francisco Villa, así como un nutrido grupo de intelectuales, periodistas y actores (*La Jornada*, 22 de junio de 2006).

El tipo de vínculo entre los líderes, miembros y simpatizantes representa un factor primordial para la presión política ante el gobierno. La relación de Cárdenas y López Obrador con las fracciones se fue debilitando, específicamente con el control del partido de la fracción Nueva Izquierda. En ese ambiente de tensión, el líder carismático requería vínculos políticos sin conflicto para atraer el apoyo en los procesos de elección de sucesión interna.

Lipset y Rokkan resaltan tres aspectos significativos: «los partidos fuerzan a los portavoces a llegar a acuerdos, a escalar peticiones y a agregar presiones» (Lipset y Rokkan, 2001: 236). Ambos políticos, a pesar de las diferentes coyunturas políticas, pasaron a la historia como dirigencias con acuerdos en el plano interno; se generó una disposición para la negociación, sin embargo, este escenario fue endeble durante 2008-2014. Las elecciones internas de 2008 representaron la posibilidad de acceso a la dirigencia nacional de cualquier fracción, lo cual provocó una competencia polarizada, aunque fue el freno para la influencia de Izquierda Democrática Nacional (Dolores Padierna y René Bejarano) de llegar al poder y se posicionó con fuerza NI.

El segundo aspecto expuesto por Lipset y Rokkan lo denominan escalar peticiones, aspecto divergente para un partido como el PRD. Después de 2006 las fracciones ya no compartieron la postura de López Obrador. Este alejamiento se evidenció aún más con la segunda derrota presidencial en 2012.

En el tercer aspecto, agregar presiones se interpreta como formas de movilización y presión social. Éstas fueron variando, en ciertos casos los mecanismos se orientaron desde el cuestionamiento electoral hasta la interlocución política. Entre 2000 y 2006 la presión política del PRD se volvió masiva. La defensa en contra del desafuero fue un ejemplo de ello, pero fue perdiendo fuerza después de 2006 y hasta 2008. A partir de ese año comenzó un proceso de reconstrucción de su liderazgo.

¿Cómo se encontraba la afinidad de los miembros con los dirigentes? Aquí se entrelazan diversos factores: ideológico, rentabilidad electoral, carisma, popularidad y cuestiones relacionadas con la lealtad. Sigmund Neumann señala una característica fundamental en la relación líderes-seguidores: «el partido exige a sus seguidores el cumplimiento de deberes incomparablemente mayores que los que existían en el partido de representación individual» (Neumann, 1980: 325 y 326). Esta cuestión resulta fundamental para la movilización social. Lo expuesto por el autor contempla dos vías de acceso, la relación del partido con la sociedad y la relación con los militantes.

Después de las elecciones del 2006, la movilización se tornó impositiva, específicamente con la presión política del megaplantón, el cual cerró

durante semanas la avenida Paseo de la Reforma, en la Ciudad de México. Si bien la estructura mostraba apoyo a López Obrador, la legitimidad ante la ciudadanía fue decayendo, hasta señalar desaprobación.

De acuerdo a lo anterior, los ciudadanos reprobaron en su mayoría el megaplantón.¹⁸ La recomposición de la coalición dominante, de acuerdo a lo expuesto en este apartado, se origina en el pasado reciente del partido; sus implicaciones se evidencian en el presente actual. El reacomodo causó fracturas políticas entre los dirigentes intermedios del partido (*La Crónica*, 31 de diciembre de 2008). La imagen del PRD fue un partido que perdía el capital político adquirido. La reestructuración de la coalición dominante generó una pugna entre los líderes históricos del partido, lo cual produjo una competencia por el poder y la distribución de cuotas políticas en las estructuras internas.

Competencia y eficacia del liderazgo

El ciclo de poder incluye un proceso dinámico en el cual existe una rotación de dirigentes y la adaptación de las metas y objetivos a conseguir. En el PRD esto produjo un reacomodo de la coalición dominante a través de la competencia electoral en el plano interno, evaluada mediante la eficacia del liderazgo. Estos últimos puntos son el eje de investigación de este apartado.

La competencia y la eficacia son dos variables fundamentales para mantener vigente el poder. Otto Kirchheimer reflexiona acerca de este tema: «el reclutamiento de miembros y el intento de mantenerlos disciplinados» (Kirchheimer, 1980: 335). Se retoma del autor la capacidad dinámica del sistema político, lo cual produce mayor competencia y competitividad. Los partidos compiten por cargos públicos, pero cuando existe una débil institucionalización, la consecuencia es la dificultad de establecer orden en

18 Los empresarios manifestaron malestar ante las pérdidas millonarias, además de sentirse coaccionados para presentar denuncias penales. Concamín y Coparmex reconocieron que no pueden iniciar juicios penales y civiles contra las presentes y futuras autoridades del gobierno del Distrito Federal por temor de ser objeto de represalias. En conferencia de prensa, el presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco-Servytur), Luis Antonio Mahbub; y el titular de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamín), León Halkin, señalaron que la acción legal ante los organizadores del bloqueo del centro de la ciudad tiene que ser en grupo, para que no sean afectados en el futuro ninguno de los socios de manera individual (*Notimex*, 15 de agosto de 2006).

los miembros por las candidaturas. La posibilidad de conseguir una postulación interna o externa orienta a las fracciones a una competencia más intensa. ¿Cuál es una posible explicación? El grado de institucionalización influye en la asignación de espacios de poder, al existir dirigentes fuertes, la recomendación y el prestigio prevalece; y sucede al contrario cuando los líderes históricos muestran un liderazgo acotado.

Peter Merkl destaca la importancia de la «coordinación y control de los órganos de gobierno» (Merkl, 1981: 7). En ese caso, la efectividad de un líder descansa en dos aspectos (pero también existen otros factores): el carisma personal le permite establecer alianzas con actores externos y contar con el control de los órganos políticos internos. Este segundo aspecto es vital, pues quien aspira a sobresalir en el entorno político-electoral debe contar con el control del aparato político-burocrático. Así, su capacidad personal se complementa con el soporte institucional de la organización. Cárdenas y López Obrador como presidentes del PRD manejaron con amplitud los órganos del partido; esto les permitió proponer estrategias de campaña, lineamientos en los estatutos y en las plataformas electorales de las elecciones presidenciales.

El control de los órganos de gobierno, o mejor entendidos en el contexto del PRD como secretarías —Consejo Nacional y Comité Ejecutivo Nacional—, no significaba imposición y ausencia de democracia interna, mas bien manejo y administración de los órganos directivos. Desde 2006 hasta 2012 el manejo de éstos no fue una tarea sencilla, pues no existía un posicionamiento concreto en temas específicos; más bien, las fracciones asumían posturas propias, las cuales no siempre concordaban con el presidente nacional o bien con los líderes históricos.

Cuando las fracciones asumieron posturas diferentes a la dominante no representó una división en sí misma, sino la ejecución de los derechos políticos de los militantes. Existe otra explicación si seguimos la propuesta de Ramón Cotarelo, quien destaca que los partidos «tratan de evadirse de toda forma la regulación especialmente en lo que respecta a su funcionamiento interno» (Cotarelo, 1996: 157), aunque no señala cómo la evaden.

Este aspecto requiere especial atención, por las implicaciones en los líderes informales. En el caso de Cárdenas y López Obrador, el funcionamiento regular —institucional— de los órganos de dirección como el CEN,

el CN y los Congresos acotaron su influencia en la toma de decisiones. Lo anterior no representaba que como miembros quisieran evadir los reglamentos, sino que la propia competencia interna propiciaba utilizar instancias legales para la distribución de candidaturas.

El reglamento general de elecciones internas del PRD señalaba mecanismos y fórmulas para competir por la presidencia del Comité Ejecutivo Nacional, esto en el plano formal; en el informal, la influencia o *cargada* se notó en la postulación de Rosario Robles y Leonel Godoy como presidentes nacionales, apoyados por Cuauhtémoc Cárdenas; por el lado de López Obrador, el presidente saliente Leonel Cota Montaño y la candidatura de Alejandro Encinas para sucederlo. En los siguientes procesos internos ganó la fracción Nueva Izquierda (Jesús Ortega, Jesús Zambrano y Carlos Navarrete).

¿Cómo incidieron Cárdenas y López Obrador desde su posición informal? El académico Alan Ware señala las siguientes características del liderazgo político. Para él, los colaboradores apoyan no sólo por la experiencia, sino también por las retribuciones colectivas. «El intercambio no solamente incluye beneficios tangibles. Por el contrario, juegan un papel vital el altruismo, los incentivos de solidaridad, la lealtad y el hábito» (Ware, 1992: 71).

Quienes estuvieron cerca de Cárdenas y López Obrador durante sus gestiones como presidentes nacionales del PRD y en sus respectivas campañas electorales alcanzaron beneficios gracias a su trayectoria política apoyada por ambos. Rosario Robles fue jefa de gobierno del Distrito Federal; Leonel Godoy fue presidente del partido y gobernador de Michoacán; Samuel del Villar, procurador de justicia del Distrito Federal; por parte de López Obrador, ubicó a Manuel Camacho como coordinador de la campaña presidencial; Marcelo Ebrard, participó en su gabinete como secretario de seguridad pública y fue jefe de gobierno de la Ciudad de México; Leonel Cota fue el presidente del PRD y Alejandro Encinas fue candidato a dirigir al partido en 2008. La influencia formal e informal de ambos líderes fue similar y comparable.

Para complementar teóricamente el apoyo de los miembros y fracciones hacia el líder del partido, Joseph Schlesinger especifica las relaciones de intercambio en los partidos políticos a partir del tipo de miembro, aspiraciones e intenciones de bienes colectivos y los que aspiran a puestos administrativos o partidistas (Schlesinger, 1994:13-15).

El autor aporta otra tipología complementaria, aunque no única, sobre los grados de participación expuestos previamente por Maurice Duverger. El autor describe la intención de ingresar al partido y cómo el nivel de información política acerca de la organización resulta trascendente para su desarrollo y trayectoria. Para el autor, los activistas buscan bienes colectivos, pero carecen de experiencia e información, para ellos el costo político es mayor. Por el contrario, los *office seekers* —buscadores de oficina— obtienen otras retribuciones del partido.

El marco de análisis de Schlesinger se complementa especificando el tipo de cargo, si son de elección popular o designados en la administración gubernamental. El concepto *office seekers* explica las relaciones políticas internas y la búsqueda de cargos en la estructura del partido. Para comprender el proceso de asignación y competencia para ocupar cargos de elección popular se propone el término *parliamentary seekers* [buscadores parlamentarios] el cual engloba la intensa carrera por acceder a los escaños en el Congreso local o nacional. Cabe señalar, ya sean *office seekers* o *parliamentary seekers*, tendrán mayor posibilidad de sobresalir si están cerca de un líder fuerte.

Ahora bien, existen ciertos apoyos no relacionados con la obtención de un apoyo tangible o mensurable, más bien se identifican con el proyecto político del dirigente. Arnold Meltsner señala que en «algunos casos de cooperación política no se relaciona con un intercambio de recursos» (Meltsner, 2003: 383). Este tipo de intercambios alcanzan trascendencia para el avance de un partido.

Esta perspectiva sugiere dos cuestiones: el éxito del intercambio y el apoyo ideológico. Los líderes contemplan la posibilidad de que el apoyo no proporcione los resultados esperados, por tanto, para aplicar decisiones efectivas pueden recurrir a análisis de factibilidad y así considerar elementos políticos de coyuntura.

En la segunda cuestión, los intercambios describen aspectos vinculados con la colectividad y el bienestar social, de ahí proviene la necesidad de explicar actitudes como la lealtad, la fidelidad y las costumbres políticas. En este proceso es vital identificar cómo el liderazgo sostiene, reproduce y mantiene vigentes tales actitudes. Como señala Meltsner, en ciertos casos la cooperación política no busca intercambios específicos, con lo cual se concuerda con el autor. En las campañas electorales se suman diversos

actores políticos, como los empresarios, organizaciones sociales y las bases del partido; sin embargo, existe el apoyo de los intelectuales e ideólogos sociales, quienes no aspiran ninguna retribución tangible del candidato, sino que esperan transformaciones sociales.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente introducir cinco elementos descritos por George Goethals para explicar su permanencia, vigencia y eficacia. «El liderazgo depende de la oportunidad, altos niveles de activismo, inteligencia, optimismo y flexibilidad» (Goethals, 2005: 545-570). Si bien es cierto que puede depender de la oportunidad, el autor no considera que puede surgir de la planeación estratégica, cuestión alternativa para mantener el poder político.

Cárdenas y López Obrador aprovecharon la oportunidad coyuntural para postularse como candidatos presidenciales, en ambos casos fue natural, porque se debe recordar el alto carisma de ambos, en 1988 y en 2006. La segunda cuestión es sumamente interesante, para Goethals es imprescindible el activismo, con lo cual se concuerda con el autor, aunque sólo se complementaría la idea con la precisión de dos tipos de activismo: el interno incluiría relaciones constantes con los miembros y fracciones; el externo referiría acciones intergubernamentales del dirigente nacional con los demás partidos y ante el gobierno, así como el ejercicio público al concebirse como gobierno. En este sentido, Cárdenas ejerció un activismo moderado como jefe de gobierno, mientras López Obrador lo consideró como un eje fundamental de su administración pública.

La tercera cuestión refiere la inteligencia, un aspecto primordial para el éxito de cualquier tipo de liderazgo, el cual incluye dos factores: el tipo de colaboradores y el estilo personal. Este es un aspecto subjetivo de corte mental e intuitivo, la preparación y la experiencia lo convierten en inteligencia política.

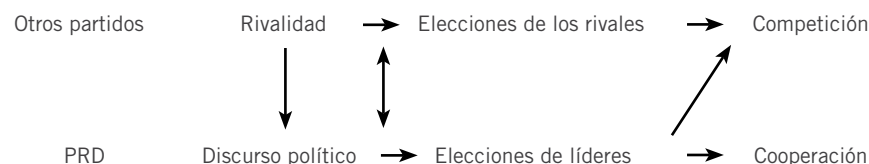
El cuarto aspecto, denominado *optimismo* fue uno de los más significativos para explicar el liderazgo de ambos. En 1988 éste provenía de la efervescencia social de la izquierda; en 1994 del levantamiento armado y la violencia política; en el 2000, el optimismo provenía del hartazgo de la ciudadanía hacia el PRI; en el 2006, de la aparente incapacidad gubernamental del gobierno de Vicente Fox; y en 2012, de la baja aprobación respecto del gobierno de Felipe Calderón. En cada uno de los casos, los líderes

históricos aprovecharon la coyuntura para posicionarse en el entorno político y aspirar a la presidencia de la república. Para el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, el optimismo emanaba de creerse vigente ante la ciudadanía. En el caso de López Obrador, surgió al ubicarse como un actor legítimo en el escenario político. Al seguir el esquema de George Goethals, el optimismo por sí mismo no fue suficiente para la victoria presidencial.

Para Goethals, la flexibilidad en el liderazgo resulta fundamental, ya que la falta de ésta fue una debilidad en las campañas electorales de ambos. Para penetrar ante el electorado, la capacidad de adaptarse es imprescindible, sin embargo, si los candidatos se asumen como ganadores cuando las preferencias son adversas en las encuestas, trae como consecuencia un falso optimismo.

La debilidad procedía no sólo del liderazgo, sino del PRD, de ahí se desprende la insuficiente preparación parlamentaria de la mayoría de sus miembros, originada por la diversidad de las organizaciones y los militantes fundacionales del partido. Michael Colaresi (2004) señala cómo el liderazgo está inmerso en la competencia en el sistema político:

Cuadro 19. Esquema del sistema político



Fuente: Elaboración propia con base en Colaresi (2004: 557).

Los efectos sobre el partido

Un partido es capaz de adaptarse al estilo eficaz de sus adversarios con la esperanza de ganar o el temor de perder en las fechas de las elecciones.

OTTO KIRCHHEIMER

Dirigencias y personalidad

Alejandro González Llaguno, académico chileno, puntualiza dos factores primordiales útiles para complementar la explicación acerca de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y Andrés Manuel López Obrador. «El apoyo de mutua protección tiende a reproducirse en el tiempo y a obedecer una cadena de mando e intereses; el actor político reproduce la tradición de la organización» (González Llaguno, 2000: 15). Lo expuesto por el autor refuerza la perspectiva de ciclos políticos en el PRD. Como se señaló, el relevo siguió una línea carismática dependiente hacia personajes fuertes en el partido. El argumento de mutua protección es significativo, los líderes son respetados y éstos mantienen privilegios a los miembros. La tradición originaria del PRD fue la diversidad de los miembros, por tanto, si los líderes morales aspiraban a seguir vigentes, debían mantener ese ambiente.

González Llaguno también aborda el tema de la institucionalización en los partidos. Señala que «el partido tendrá más cohesión y lealtad cuando los personalismos desarrollados en el interior sean débiles y de corto alcance, mientras más fuertes más dividido y cruzado por particularismos en el partido» (González Llaguno, 2000: 22). Se concuerda con el autor, cuando las fracciones son fuertes funcionan como un mecanismo de equilibrio para los personalismos carismáticos.

La elección interna de 2008 fue una muestra de la tensión entre los miembros de la coalición dominante. La confrontación arrojaba dos visiones del partido. En la contienda estaba en juego la dirigencia nacional y otras estructuras estatales del PRD (Buendía, 2008: 8). Estas elecciones representaron el enfrentamiento de dos visiones de partido, una apegada al liderazgo de López Obrador y otra que buscaba flexibilizar la dependen-

cia a los líderes morales. Respecto de la influencia del liderazgo en las decisiones Robert Cox destaca lo siguiente:

- La relación del liderazgo con los miembros debe seguir una trayectoria efectiva.
- Fundamentar las decisiones con base en el perfil patológico produce resultados negativos.
- El líder debe considerar como significativo el ambiente político para la toma de decisiones (Cox, 1974: 141).

No necesariamente los miembros siguen una trayectoria positiva. Hay quienes son excluidos o relegados y no trascienden en la organización. El autor señala la relación de la efectividad política con el ambiente, en este sentido, los aportes de Cox permiten examinar estos dos aspectos en el PRD. La actitud política de Cárdenas y López Obrador como presidentes nacionales se mantuvo de manera positiva durante varios años; sin embargo, como líderes morales, la relación con los miembros ya no resultaba tan dominante.

Se concuerda con el segundo aspecto, cuando los líderes o candidatos basan su éxito en las capacidades personales vinculadas al perfil político tales como el discurso, el carisma o altas expectativas, a largo plazo los resultados son preponderantemente negativos. El partido genera una dependencia y provoca un proceso forzoso de institucionalización.

El tercer aspecto expuesto por Robert Cox resalta el ambiente político, y se coincide con el autor. La coyuntura política fue fundamental para la toma de decisiones. La calidad de la información y su interpretación determinan el éxito del liderazgo en el sistema político. La retroalimentación es vital, pues obtiene información mediante dos vías: del círculo cercano de colaboradores y los asesores. De esta forma, los dirigentes y candidatos toman decisiones, considerando el impacto y las consecuencias. El académico francés Léon Dion explora una característica que complementa la perspectiva de ciclos políticos, pertinentes para entender el liderazgo:

El líder cumple una función de grupo, y no por sí mismo, más bien es una interacción con los miembros del grupo y el tipo de información que tienen los mismos. El líder es entendido en el marco de un proceso político.

El líder debe concebirse como un agente de conservación e innovación del ambiente. Si el líder cumple con una función innovadora será aceptado por la mayoría de los miembros (Dion, 1968: 4).

Dion explica la función de grupo, pero no profundiza que el liderazgo también es personalista y dominante. Se difiere en que la innovación garantice la aceptación. Cárdenas y López Obrador representaron institucionalmente al PRD como presidentes del partido, si bien mantuvieron carisma, el partido es más que la personalidad del líder. La aceptación no es automática, sino producto de la interacción entre todas las partes de la organización. La influencia formal de ambos fue aceptada, no sólo de manera legal sino legítima. Desde 2008 hasta 2012, la función innovadora de ambos fue moderada. Léon Dion señala que «la función del liderazgo es ejercitada en el contexto complejo de redes interconectadas y competitivas como centro de autoridad con el grupo. Más que la actividad individual, se presentan acuerdos para formar una autoridad horizontal» (Dion, 1968: 5).

En el PRD los miembros pugnaban por una autoridad horizontal, así el poder se diversificaría entre los dirigentes de las fracciones y no hacia una figura máxima. Hasta antes de las elecciones del 2006, la distribución del poder funcionaba verticalmente, siendo López Obrador el líder máximo; posterior a las elecciones, el proceso de autoridad se descentralizó hacia las fracciones.

¿Cuáles fueron los efectos específicos del liderazgo de López Obrador y Cárdenas en la estructura orgánica del PRD? El liderazgo de ambos políticos produjo un estancamiento en el desarrollo e institucionalización. Desde la fundación del PRD se realizaron modificaciones a sus estatutos y reglamentos, lo cual permitió aumentar su presencia electoral. El partido como movimiento político alcanzó posiciones fundamentales para convertirse en competitivo en el marco del sistema de partidos en México. Esto no fue espontáneo, sino producto de negociaciones internas que ubicaron al partido de manera eficaz en las diversas coyunturas políticas.

¿El partido creció en términos electorales? Sí, pero los resultados por sí mismos no son suficientes para evaluar su capacidad de transformación. Por tanto, es esencial considerar otros aspectos. ¿Cómo entender la presencia electoral? Primero, se puede competir en los procesos electorales y

no convertirse en un actor significativo, es decir, se compite en igualdad de condiciones, pero existen competidores más fuertes; otra variante representa competir pero no ganar, lo positivo es que se aumenta el porcentaje de votos, esto ayuda sobre todo al reparto de escaños mediante el sistema de representación proporcional; y finalmente la tercera posibilidad radica en obtener la victoria. En el siguiente cuadro se muestran las tres posibilidades en los procesos electorales.

Cuadro 20. Escenario de las votaciones

Resultado de la elección	Tipo de votación	Efecto
Derrota	Votación mínima	Efecto mínimo en el sistema proporcional
Derrota con aumento de votación	Aumento en % votación	Efecto positivo en el sistema proporcional
Victoria	Victoria	Efecto doble, en el sistema de mayoría y proporcional

Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo de cualquier organización política enfrenta el reto de dirigir el rumbo político y electoral. Primero se enfrenta al contexto nacional, el cual puede ser adverso o bien positivo, en cualquiera de las dos posibilidades la personalidad política del líder es esencial para asumir posturas efectivas ante el gobierno federal.

El segundo factor refiere la cohesión interna, la cual puede ocurrir por dos supuestos: unidad partidaria de las fracciones, lo cual no significa que exista unidad ideológica, pero éstas confluyen hacia un objetivo común como señala Downs (1973), que uno de los miembros alcance una posición política. Un líder que accede a la máxima autoridad formal del partido, como la presidencia nacional, puede llegar bajo los supuestos anteriores o bien un tercer caso, cuando no existe unidad partidaria se nombra un presidente interino, lo cual evidencia un nivel bajo de institucionalización.

El tercer factor clave se refiere a los resultados que obtiene. Aquí se presentan dos tipos de datos: el primero se enfoca en los resultados de la elección interna, ya sea a través de convenciones en donde sólo votan delegados y se nombra el presidente o bien, mediante elección abierta a los

militantes o simpatizantes. Estos resultados proveen de legalidad y legitimidad al ganador; al exterior de la organización le otorgan credibilidad y certidumbre. El otro tipo de resultados se orienta al cumplimiento de los objetivos y expectativas de los miembros en los diversos procesos electorales. Un líder ganador propicia estabilidad en el reparto de espacios administrativos y candidaturas para los integrantes de las fracciones.

Cabe destacar que estos tres elementos no son los únicos, pero son los más significativos a los que se enfrenta un líder cuando llega a dirigir un partido. Desde luego, estos factores ubican lo que pueden hacer, ante las limitaciones técnicas y jurídicas y de la propia actividad del líder. En el primer grupo se encuentran limitantes en los estatutos y reglamentos, en el segundo se orientan hacia lo que deja de realizar el líder.

¿Cuál es el efecto de la personalidad de los líderes? Los partidos políticos tienden a desarrollar líderes y dirigentes, los cuales cuentan con apoyo técnico, político y burocrático. Es decir, las organizaciones políticas proveen de un soporte estructural y de campaña a los candidatos no sólo en los procesos electorales, sino en su actividad cotidiana ante los demás actores políticos. Sin embargo, un elemento crucial que está fuera del alcance de la estructura es el carácter y la personalidad de los líderes. ¿Esto representó una ventaja o limitante para Cárdenas y López Obrador? Esta cuestión se puede evaluar en cuatro momentos diferentes: como presidentes del partido, como jefe de gobierno, como candidato a la presidencia y la posición actual de su liderazgo.

Durante el periodo de Cuauhtémoc Cárdenas permeó su personalidad; su posición fue firme ante el gobierno, por ello fue seguido por la mayoría de los miembros del partido. Como candidato a la presidencia su imagen fue poco efectiva, la mercadotecnia política no mostraba la personalidad fundacional de un partido de izquierda.

Al competir en las elecciones de 1997, el triunfo del PRD en el Distrito Federal no se debió precisamente a las acciones y campaña de Cuauhtémoc Cárdenas, sino a una combinación de factores que impulsaron a la ciudadanía a votar por el PRD. Uno de esos factores fue la reforma electoral aprobada entre 1996 y 1997, la cual fue utilizada por el partido para posicionar a Cuauhtémoc Cárdenas en la elección. Como jefe de gobierno la percepción ciudadana respecto de su personalidad fue indiferente. Su relación con los medios de comunicación fue la siguiente:

Durante su efímera gestión como jefe de gobierno de la Ciudad de México, Cuauhtémoc Cárdenas adoptó la estrategia de evadir preguntas para evitar comprometerse, nadar de muertito, como decimos en México, para intentar llegar a la orilla de la candidatura presidencial sin raspones (González Rodríguez, 2000).

Cárdenas fue respetado como uno de los precursores de la transición democrática en el sistema político mexicano. Fue un dirigente informal fuera del aparato político-burocrático, con voz y ya no tanto con voto en las decisiones. Mantuvo una actitud reservada, salvo en temas de interés nacional como la reforma energética. Se mantuvo como un líder de bajo perfil ante los medios de comunicación desde 2006 hasta 2014.

En el caso de Andrés Manuel López Obrador, su personalidad fue uno de los factores que lo colocaron en los reflectores del medio político. Los enfrentamientos gubernamentales le redituaron capital político a su liderazgo, comenzando su carrera política desde su natal Tabasco. Como presidente nacional, su trayectoria previa en el PRI le ayudó a conseguir alianzas estratégicas con políticos y candidatos en algunos estados de la república. La personalidad de López Obrador le permitió no sentirse incómodo ante las críticas de postular candidatos externos, más bien fue pieza clave para el éxito de su dirigencia nacional. Su personalidad fue creciendo hasta convertirse en carisma durante su jefatura de gobierno, aunque la personalidad por sí misma no ofrece rentabilidad política, pero es positiva cuando se acompaña por identificación ciudadana hacia el liderazgo.

López Obrador posicionó no sólo su imagen, sino además su proyecto político rumbo a las elecciones presidenciales del año 2006. Como candidato, esta cualidad carismática fungió un papel no tan positivo durante su campaña. El carisma se volvió dominante y se reflejó en julio de 2006.

La desaprobación en 2008 fue similar, el foco de atención fue la toma de las calles alrededor de la sede del Senado de la República y de la Cámara de Diputados. Las diferencias se ubicaron no sólo ante la ciudadanía, sino ante los mismos miembros del PRD.

Ayer, 72 de 127 Diputados federales del PRD y un número no determinado de Senadores perredistas se rebelaron contra la línea de Andrés

Manuel López Obrador. Inconformes con la toma de la tribuna de San Lázaro, alistan un público deslinde de este acto que ha llevado al despeñadero del desprestigio político a su partido, de acuerdo con el diputado perredista Francisco Javier Santos Arreola. Ayer era evidente la mengua de las huestes del Frente Amplio Progresista en la toma de la tribuna de la Cámara baja, tanto que el coordinador de la fracción del Partido del Trabajo, Ricardo Cantú Garza, tuvo que entrarle al relevo en la guardia, banderita en ristre. Y es que, a no ser por Diputados de Convergencia, especialmente Layda Elena Sansores San Román, y esporádicos petistas, las filas del perredismo comienzan a hacer agua en esto de la toma de tribuna. Una docena, una veintena, un puñado en el presidium. Solos y sus almas; nadie les hace eco. Pero el desprestigio corre y, por ello, los 46 diputados federales del PRD de las corrientes Nueva Izquierda (NI) y 26 de Alianza Democrática Nacional (ADN) preparan el deslinde, junto con una nueva propuesta de reforma energética, junto con un esquema para debatirla (*La Crónica*, 17 de abril de 2008).

A partir de lo anterior se evidenció que la personalidad de López Obrador ya no contaba con la fuerza suficiente para imponer decisiones, solamente para mantener el orden mínimo en las fracciones del partido. Estos miembros se alinearon con López Obrador en las elecciones de 2006 y 2012, pero no en sentido ideológico, sino por rentabilidad electoral, como jugadores racionales en términos de Anthony Downs, con un fin común. Pero como este objetivo no se consiguió al perder la elección, la coalición se diluyó y las fracciones buscaron posicionarse como las más fuertes, aun por encima de las aspiraciones políticas de López Obrador.

Institucionalización. Tarea pendiente del partido

El liderazgo enfrentó un difícil problema de institucionalización desde la creación del partido. Esta tarea no fue exclusiva de los dirigentes nacionales, formales e informales, sino producto de un esfuerzo conjunto de todas las fracciones de una organización. Los miembros no empujaron hacia una verdadera y real institucionalización porque no convenía a sus intereses, debido a que sin una reglamentación específica del funcionamiento de la

conducta dentro y fuera, las fracciones mantenían un margen de manobra más amplio.

La realidad política-organizativa fue difícil, primero porque la teoría señala que entre mayor institucionalización, menor es la dependencia hacia líderes fuertes; por el contrario, entre menor institucionalización, mayor dependencia hacia líderes fuertes. El caso del PRD es singular, ya que se encontraba en una etapa intermedia, es decir, en ninguno de los dos polos ideales del esquema propuesto por Panebianco, sino en medio, en una etapa crítica para un partido sin cohesión interna.

¿Por qué se sostiene que se encuentra en dicha etapa? Durante la etapa de fundación el incipiente partido se ancló al liderazgo de Cuauhtémoc Cárdenas; después, entre 1993 y 1996, el partido cumplió una dirigencia administrativa con Porfirio Muñoz Ledo; con López Obrador, de 1996 a 1999, retomó un liderazgo fuerte y después regresaron dirigencias administrativas con los siguientes presidentes nacionales.

Como contraparte a la tipología carismática, se utilizan las categorías de líderes administrativos: *fuerte, intermedio y débil*. Idealmente no poseen carisma y arrastre de masas, pero cuentan con las siguientes características en mayor o menor medida: relación con fracciones, resultados electorales, experiencia, personalidad, relación con otros partidos, relación con el Congreso (véase Anexo 2). Con la tipología carismática y administrativa se pueden clasificar en tres tipos a los dirigentes nacionales:

- Dirigentes nacionales carismáticos: Cárdenas y López Obrador.
- Dirigentes nacionales administrativos: Muñoz Ledo, Amalia García, Rosario Robles, Leonel Godoy, Leonel Cota Montaña, Jesús Ortega, Jesús Zambrano, Carlos Navarrete y Agustín Basave.
- Dirigentes nacionales interinos: Roberto Robles Garnica, Pablo Gómez Álvarez, Graco Ramírez, Raymundo Cárdenas, Guadalupe Acosta Naranjo.

De acuerdo con la propuesta de Duverger (1957), los dirigentes se pueden clasificar en jefes reales y aparentes; los primeros son quienes asumen una posición de autoridad a pesar de no estar en algún cargo visible, por tanto, Cárdenas y López Obrador al salir de sus cargos formales como presidentes nacionales y como jefes de gobierno pasaron a esa figura con-

ceptual. Cabe destacar que idealmente todos los tipos de líderes conviven mutuamente en el partido, aunque algunos son desplazados con base en la fuerza de fracciones más fuertes.

Los dirigentes administrativos poseen una trayectoria y experiencia diversa, aunque la principal diferencia radica en aquellos que ocuparon una gubernatura (antes o después) de quienes solamente poseen una carrera legislativa. Los últimos cuatro presidentes nacionales de 2008 a 2015 refieren un liderazgo administrativo débil, esencialmente porque no alcanzaron resultados electorales positivos.

Cuadro 21. Presidentes nacionales del PRD: 1989-2015

Presidentes nacionales:	Periodo	Tipo de liderazgo	Cargos ocupados
Porfirio Muñoz Ledo	1993-1996	Administrativo intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos cargos en el gobierno federal • Senador: 1988-1994 • Diputado: 1994-1997; 2009-2012 • Representante del PRD ante el IFE
Amalia García Medina	1999-2002	Administrativo intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernadora de Zacatecas: 2004-2010 • Senadora: 1997-1999 • Diputada federal: 1988-1991; 2003-2004; 2012-2015 • Diputada local: 1991-1994
Rosario Robles B.	2002-2004	Administrativo débil	<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Gobierno del DF • Secretaria de Desarrollo Social (Enrique Peña Nieto)
Leonel Godoy R.	2004-2005	Administrativo intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernador de Michoacán: 2008-2012 • Cargos en el gobierno del Distrito Federal • Diputado federal: 1988-1991; 1994-1997 • Senador: 2006-2008
Leonel Cota Montaña	2005-2008	Administrativo intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernador de Baja California: 1999-2005 • Cargos locales • Diputado federal: 1994-1996
Guadalupe Acosta Naranjo	2008	Administrativo débil (provisional)	<ul style="list-style-type: none"> • Dos veces diputado local en Nayarit: 1990-1993, 1996-1999 • Diversos cargos en el partido.
Jesús Ortega	2008-2011	Administrativo débil	<ul style="list-style-type: none"> • Diputado federal: 1979-1982 • Diputado federal: 1988-1991 • Diputado federal: 1994-1997 • Senador: 2000-2006 • Diversos cargos en el partido

Jesús Zambrano	2011-2014	Administrativo débil	<ul style="list-style-type: none"> • Diputado Federal: 1994-1997 • Candidato a gobernador de Sonora (quedó en tercer lugar en 1997 y se postuló otra vez en 2003). • Procurador social del DF con Cárdenas como jefe de gobierno (1997). • Delegado en Gustavo A. Madero: 1998-1999.
Carlos Navarrete R.	2014-2015	Administrativo débil	<ul style="list-style-type: none"> • Diputado local: 1982-1985 • Diputado federal: 1988-1991 • Senador: 2006-2012 • Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo: GDF.
Agustín Basave Benítez	2015-	Administrativo intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Diputado federal: 1991-1994 • Presidente de la Fundación Colosio: 1996-1997 • Embajador de México en Irlanda: 2001-2004 • Asesor de campaña de López Obrador: 2005-2006

Fuente: Elaboración propia con base en documentos del Instituto de Estudios de la Revolución Democrática.

Con base en la información se observa mayor experiencia en la coalición dominante durante el periodo 1999 hasta el 2008, debido a que cuatro presidentes nacionales ocuparon el cargo de gobernadores (Amalia García, Rosario Robles, Leonel Godoy y Leonel Cota). En el caso de Amalia García, su dirigencia le permitió construir su candidatura a la gubernatura de Zacatecas, igual que a López Obrador cuando fue postulado como candidato a jefe de gobierno del Distrito Federal en el 2000. En ese mismo escenario también se encontró Leonel Godoy, quien fue presidente sustituto del partido de 2004 a 2005, y años más tarde ganó la gubernatura en el estado de Michoacán en 2008. En el caso de Rosario Robles y Leonel Cota Montaña, el proceso fue inverso; primero ocuparon una posición como jefes de gobierno (1997-1999) y gobernador (1999-2005), respectivamente, y después ocuparon la presidencia nacional del PRD.

A partir de 2008, el proceso de movilidad de la clase política en la dirigencia nacional cambió. Para explicar ese cambio es pertinente recuperar la distinción entre renovación y rotación de cargos. «La renovación transcurre de acuerdo a procesos reglamentados, mientras la rotación es la forma en que los elementos se mantienen dentro de la jerarquía de la autoridad, también se presenta la exclusión, cuando queda fuera del acomodo en la estructura» (Rendón, 1990: 19). Rendón también incluye una:

movilidad vertical ascendente la cual consiste en un movimiento de una posición inferior a una superior dentro de la jerarquía, incluso en la misma institución. *La movilidad vertical descendente* es el movimiento contrario. *La movilidad horizontal* puede representar dos variantes: la primera es la *retención* del mismo cargo, la segunda es el *mantenimiento* de la misma categoría de cargo en instituciones distintas (Rendón, 1990: 19, énfasis añadido).

El tema del acomodo de la clase política también ha sido trabajado por Roderic Ai Camp (2006) y Adler y Gil (2002), quienes señalan que existe un proceso formal e informal para el logro y ascenso de cargos públicos.¹⁹

Con base en la distinción entre renovación, rotación y exclusión, la influencia de los gobernadores quedó excluida, por lo cual, como consecuencia, se fortaleció la fracción NI desde 2008, y ha rotado los cargos entre sus miembros más influyentes. En los militantes de NI no se encontró el cargo como gobernadores, aunque sí experiencia legislativa. Guadalupe Acosta ocupó dos veces una diputación local; Jesús Ortega, varias veces diputado y senador; Jesús Zambrano, diputado y cargos de índole municipal; y Carlos Navarrete, varias veces diputado y senador. La constante fue que todos, por medio de la rotación y una movilidad horizontal-retención, provenían de NI. Con base en los argumentos previos se sitúan tres tipos de miembros de la clase política que dirigió al partido:

- Líderes carismáticos (1989-1999)
- Líderes administrativos con experiencia en gobernadores (1999-2008)
- Líderes administrativos con experiencia legislativa (2008-2015). Con la llegada de Agustín Basave se incluye la experiencia académica y diplomática.

Es interesante mencionar que algunos expresidentes del PRD renunciaron al partido, como Porfirio Muñoz Ledo, Rosario Robles y Leonel Cota, y dos fueron interinos, Raymundo Cárdenas y Roberto Robles Garnica además, de Cárdenas y López Obrador, «la mayoría como protesta por la

19 Recientemente, Villarreal (2015) realizó un análisis de la élite política en el estado de México, en el cual se identifica la formación, origen y características de los políticos de esa región.

toma de decisiones al interior del partido» (*El Universal*, 25 de noviembre de 2014). Éstos se clasificarían como exclusión. La actividad política de Cárdenas fuera del PRD enmarca el proyecto denominado «Por México Hoy», el cual «no pretende construir un nuevo partido, sino política a través de un frente social» (*La Crónica de Hoy*, 4 de octubre de 2015), mientras López Obrador fundó Morena en 2014.

En el PRD, además de los liderazgos carismáticos y administrativos, también convivieron dirigentes de fracciones, quienes se repartieron el poder con base en la fuerza de movilización de la estructura interna. El PRD reconoce diferentes fracciones, llamadas expresiones de opinión (véase anexo 4). El dirigente está a cargo de una fracción y un líder es quien posee influencia sobre ellos, quien gana la lealtad por medio de incentivos, ya sean selectivos o colectivos (Panbianco, 1990: 63). En ese caso, el proceso de autoridad procede de forma vertical, como se muestra en el anexo 5.

El liderazgo administrativo débil de Ortega, Zambrano y Navarrete estaba en pugna con el carismático integrador y moderado de López Obrador y Cárdenas, respectivamente. Recordemos que este tipo de liderazgo implica la capacidad de convencimiento de los dirigentes a los miembros, lo cual se dificultó por las divergencias en torno a la posición de NI con el gobierno federal, postura no compartida por otras fracciones como Izquierda Democrática Nacional, de Dolores Padierna y René Bejarano.

Ante la salida de los líderes fundacionales, la autoridad recae ahora en la nueva conformación de la coalición dominante, la cual será administrativa y no se vislumbra el surgimiento de alguien que reúna la capacidad de movilización electoral de masas.

¿Cómo se encuentran los demás partidos respecto de la institucionalización? El PRI y el PAN cuentan con una estructura organizativa y política altamente consolidada, además de presencia a nivel nacional, en el caso del PRI los comités seccionales le permiten establecer contacto desde los ámbitos más cercanos a la ciudadanía; el PAN cuenta con mecanismos para mantener controlados a sus miembros. El PRI y el PAN cuentan con mayor institucionalidad que el PRD, lo cual permite que la organización funcione adecuadamente sin importar quién dirija al partido. En el PRD el cambio de dirigente ha sido una dificultad repetitiva en cada elección interna, sucedió con Amalia García y con la elección en la cual, Alejandro Encinas y Jesús

Ortega impugnaron los resultados, quedando como dirigente provisional Guadalupe Acosta Naranjo y que finalmente ganaría Ortega. En la más reciente, en 2015, la fracción NI dio paso a un nuevo dirigente externo, por lo cual otros contendientes declinaron por manifestar que la decisión ya estaba tomada a favor de Agustín Basave.

La estabilidad interna en los partidos se presenta como esencial para lograr impacto ante los demás adversarios, pero sobre todo ante la ciudadanía en los procesos electorales. La disciplina en sentido positivo representa la oportunidad de consenso. La mayoría de los enfoques la entienden como corrección, pero también incluye un potencial de prevención. La disciplina como prevención provee la oportunidad de alinear decisiones, unificar criterios y establecer metas comunes, pero ello requiere de institucionalización, lo cual fue una debilidad en el PRD.

La disciplina desde este punto de vista no ocurrió en el PRD, no se propició unidad ideológica, por lo tanto, en el plano electoral, cada fracción seguía su propio camino e intereses. Para tratar de entender esta lógica, regresemos a una definición clásica de *partido político*. Burke señala que «los partidos son un grupo de ciudadanos organizados para promover el interés nacional» (Burke, 1839: 426). Lo expuesto por el autor no encierra la generalidad de los partidos, pues existen organizaciones que no buscan el interés nacional, sino la consecución de intereses personales, aunque el principio democrático se basa en la colectividad.

Desde esta perspectiva, ¿las fracciones del PRD estaban orientadas hacia el interés nacional? La respuesta lógica nos indicaría que sí, pero los ideales van por un lado y el discurso político utilizado en épocas electorales por otro. La teoría refiere que los partidos, como señala Sartori, cumplen tres funciones: comunicar, canalizar y expresar, categorías también ideales. Los partidos en el contexto democrático se comportan de diferente forma, por ello el comportamiento del PRD no correspondía a su discurso político.

Si la premisa fue el interés nacional, el proyecto y las acciones políticas y de presión social se orientarían hacia los ciudadanos. Por tanto, durante la presidencia nacional de Cárdenas ubicamos que el discurso de fraude correspondía a las decisiones y acciones para cuestionar los procesos electorales. La plataforma electoral asumía una postura nacionalista, por lo tanto, con Cuauhtémoc Cárdenas sí existió la prioridad de lo nacional.

En el caso de López Obrador, el interés nacional fue expresado de otra forma, más hacia la relación del PRD con los demás partidos; orientada a la participación en el sistema de partidos, a través de estrategias competitivas. En este sentido, el interés por acceder a espacios políticos (presidencias municipales, gubernaturas, diputados y senadores) respondió más a la idea de obtener presencia electoral que al propio interés nacional.

Si bien los candidatos externos postulados (ganadores y perdedores) asumieron la plataforma electoral, su concepción ideológica y trayectoria política provenían de otro partido. El PRD representaba para estos políticos la posibilidad negada o perdida en sus propios partidos, por lo tanto, no fue afinidad al proyecto ideológico, sino una especie de «operación franquicia», como lo explica Yolanda Meyemberg (2004).

Esta reflexión fue introducida en sus investigaciones específicamente para el funcionamiento del PRD, expuso que el partido adoptó medidas electorales enfocadas a ganar elecciones a como diera lugar, por tanto, López Obrador ofreció los espacios respectivos a candidatos con la habilidad y posibilidad de obtener un triunfo en las urnas. La investigadora definió la estrategia como operación franquicia.

La tendencia habitual de ofrecer la franquicia del PRD a personajes de otros partidos que tuvieran la posibilidad de darle un triunfo electoral más. En la mayoría de los casos, los candidatos adoptados contaban con la suficiente capacidad de convocatoria o eran miembros distinguidos en su estado, lo que podía garantizar un alto porcentaje de votos (Meyemberg, 2004: 58).

De acuerdo a lo anterior, durante la presidencia nacional de López Obrador el interés nacional estuvo supeditado a la rentabilidad electoral. Ahora bien, para explicar el comportamiento político del PRD, la definición clásica de Ostrogorski es de gran utilidad. El autor considera a «los partidos como grupo de ciudadanos organizados para lograr un fin político» (Ostrogorski, 1979: 147). Esta definición es opuesta a la de Burke, pues se orienta más hacia la obtención de fines, en términos utilitarios y de beneficios. En el esquema de Ostrogorski, el PRD cumpliría una función exitosa durante la administración de López Obrador pues obtuvo resultados favorables en términos electorales.

Al seguir la propuesta del autor, las acciones y decisiones de las fracciones cumplirían su función, lograr un fin político, ya que no menciona el tipo de medios para lograrlos. Para el autor, la actividad política está inmersa en un juego en el cual se utilizan diferentes estrategias para obtener el poder, éstas pueden ser legítimas o no, legales o no, pero cumplen su función. Esta concepción es reforzada por los argumentos clásicos de Samuel Eldersveld, quien afirma: «El objetivo primordial del partido político es conseguir el poder, los medios que utilice, dependen del contexto social que condiciona su organización y estructura. Esto puede originar diferentes corrientes políticas internas, eliminando la posibilidad democrática por los mismos intereses que se agrupan en ellas» (Eldersveld, 1964: 1).

Para Ostrogorski la competencia se enfoca en obtener un fin político, mientras para Eldersveld se dirige hacia conseguir el poder, lo cual es fundamental para la vida política de cualquier tipo de organización. El poder asegura ciertos privilegios y beneficios, por ello la disputa por él. El poder como lo define Foucault (2001) es multiforme y se encuentra en diversas fuentes, en el caso del PRD, incluye cargos legislativos, administrativos, en el congreso nacional y candidaturas. Ante este contexto regular, la democracia interna resulta por demás difícil.

Cuando las fracciones compiten por obtener el poder y su posterior distribución, el elemento de competitividad en términos de Sartori cobra relevancia. Es decir, las condiciones en las cuales compiten no son las mismas para todos, las fracciones más grandes opacan a las pequeñas. En el PRD —en voz de sus propios miembros— se empuja a los militantes a adscribirse a una fracción si aspiran a crecer políticamente, por tanto, la competitividad es predominante para las fracciones más fuertes.

Ahora bien, ¿en cuál estatus se encontraba la disciplina interna del PRD durante 2008-2012? La respuesta es que en una situación crítica, al no existir una institucionalización fuerte y depender todavía de personajes carismáticos, la relación entre las fracciones fue de enfrentamiento y cuestionamiento, lo cual restó simpatía ante la ciudadanía.

Los esquemas ideales posibilitan argumentar explicaciones sólidas acerca de las organizaciones políticas, en específico de los partidos políticos. Angelo Panebianco desarrolló una tipología para estudiar la fuerza y debilidad de las organizaciones respecto de sus dirigentes. Al proceso de

estabilidad organizativa Panebianco lo denomina *institucionalización*, etapa en la que un partido se ha llegado a consolidar. Ésta puede medirse por el grado de autonomía respecto al ambiente, es decir, del escenario económico o político en el cual se desenvuelve. En este proceso es también relevante considerar el grado de sistematización e interdependencia entre las distintas partes de la organización. Para Ángel Panebianco existen niveles que indican una institucionalización fuerte:

- La presencia de una burocracia fuerte.
- La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano.
- Múltiples fuentes de financiamiento regulares.
- Relación de predominio con otras organizaciones.
- Congruencia entre los estatutos y la estructura de poder real (Panebianco, 1990: 123-124).

El primer factor requiere una burocracia fuerte. Sin duda todos los partidos cuentan con una burocracia, sin embargo, se debe aclarar la connotación para *burocracia*, si se entiende en sentido negativo o positivo. En sentido negativo se considera como poco efectiva, costosa, lenta, la cual crea redes clientelares familiares o de compadrazgos. La relación con los miembros es profunda, porque responden a intereses específicos principalmente hacia quienes les consiguen un puesto administrativo. Es decir, hay cierto tipo de lealtad a través de cuotas financieras por encima de la estructura formal —no establecidas en los reglamentos, sino como acuerdos entre los dirigentes de las fracciones—. Este tipo de burocracia defiende a los dirigentes a pesar de no encontrar una relación ideológica y puede ser fuerte porque protege a los dirigentes, aunque no cuenta con una identificación partidaria muy fuerte, más bien simpatiza con el partido, pero no se asume como parte de él.

En sentido positivo cumple una función administrativa eficiente y eficaz a través de una reglamentación estricta. Este tipo de relación entre los miembros es más transparente; también pagan cuotas, pero dentro del marco institucional de los reglamentos y estatutos (varía entre el 5 y 10 por ciento del salario).

La burocracia defiende el proyecto político del partido, se asumen como parte del proceso para conseguir el poder político. Además de su función

administrativa, pertenecen a cierta fracción y participan en actividades regulares y electorales, pero no como imposición, sino como oportunidad de cambio social. Es decir, representan una burocracia activa, una combinación entre dirigentes que producen organización y cohesión. ¿El PRD en dónde se encontraba? Se ubicaba en una etapa intermedia.

Existen redes clientelares para repartir espacios de poder, pero también existen cuotas formales e informales. De igual forma se genera una relación entre el dirigente de la fracción y la burocracia administrativa para presionar a otras fracciones. Éstos también participan en las actividades cotidianas y electorales, pero resulta incierto conocer el grado de imposición. El PRD contaba con una burocracia fuerte, pero en sentido negativo, la cual no ayudó a fortalecer la institucionalización y cohesión. Este aspecto fue uno de los pendientes desde las dirigencias nacionales de Cuauhtémoc Cárdenas y Andrés Manuel López Obrador.

El segundo aspecto señalado por Panebianco refiere la homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano. Aquí primero habría que distinguirlos. El primer tipo son las secretarías, congresos, CEN y CN que conforman la estructura del partido. Son órganos que, independientemente de quien sea el presidente nacional, funcionan y operan regularmente. En las fracciones no existe homogeneidad ni el mismo grado de autoridad, aunque se encuentran en un mismo plano de competencia.

Lo anterior trae como consecuencia una disparidad de mecanismos de presión para acceder a las candidaturas y la representación en los órganos establecidos del partido. Como la consolidación depende de lo que hagan o bien omitan las fracciones, la institucionalización no avanza, porque se protegen los privilegios obtenidos.

El tercer aspecto para considerar a un partido con alto grado de institucionalización son múltiples fuentes de financiamiento regulares. El uso y manejo de los recursos fue una debilidad para el PRD, sobre todo por los escándalos de corrupción. Fueron múltiples las vías de financiamiento, incluso se ventilaban las acciones de corrupción de Carlos Imaz, René Bejarano, entre otros, recibiendo dinero de Carlos Ahumada para financiar campañas electorales a cambio de obtener trato preferencial en las licitaciones del gobierno de la Ciudad de México. Además, el PRD recibió financiamiento público, de aportaciones privadas en menor medida y de fuentes

no identificadas para el IFE; se entiende como regular el dinero proveniente de vías y mecanismos transparentes y públicos.

El cuarto aspecto estudiado por Panebianco se dirige hacia la relación de predominio con otras organizaciones. Este punto también es muy sugerente, a partir de la siguiente pregunta: ¿quién domina a quien? El PRD nació como un partido-movimiento en 1989; a partir de su fundación reajustó sus objetivos políticos, y su posición en los siguientes años lo situó como un partido polarizado al interior.

La relación entre los dirigentes y las organizaciones fue de disputa, pues estaba supeditada por la influencia de las fracciones, entonces ¿quién supeditaba a quién? Las fracciones funcionaban de manera paralela en la estructura del PRD, por lo cual ocurría a la inversa de lo propuesto por Panebianco, quien señala que el partido está por encima de cualquier organización, ya sea interna o externa.

De acuerdo con el esquema ideal de Panebianco, en el PRD el predominio fue esencial para regular la actividad y la disciplina con las organizaciones que apoyaban al partido, ya que a través de este mecanismo controlaba el tipo de alianzas y lo que estaba en juego, es decir, las consecuencias de victoria o derrota, la rentabilidad de la alianza o coalición.

Ahora bien, ¿al PRD le ayudó este tipo de alianzas en las distintas elecciones? Los partidos que se sumaron fueron pequeños, y lograron sobrevivir gracias al porcentaje de votos que se transferían en el documento legal de la alianza, por tanto, fue costoso en términos de votos y escaños.

El quinto aspecto descrito por el autor se refiere a la congruencia entre los estatutos y la estructura de poder real. Este factor ofrece una débil institucionalización. Si se retoma lo expuesto por Maurice Duverger acerca de los jefes aparentes y reales, existían figuras con renombre e influencia, los cuales no pueden ser explicados a partir de los reglamentos y estatutos, sino porque existen acuerdos informales de respeto hacia sus figuras fundacionales.

Recomposición hacia la candidatura presidencial (2008-2012)

En la elección presidencial de 2006 el dirigente nacional del PRD, Leonel Cota Montaña, fue un aliado estratégico de López Obrador. Éste se mantuvo en el cargo desde 2005 hasta 2008. El proceso de renovación interna

en 2008 fue importante para medir el poder e influencia del excandidato presidencial. En la contienda electoral se presentaron dos personajes: Jesús Ortega de NI y Alejandro Encinas del grupo de López Obrador. El resultado fue una derrota para Encinas,²⁰ el cual fue impugnado, pero el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) validó el resultado a favor de Ortega, quien previamente fue tres veces diputado federal y senador, lo cual lo ubicó teóricamente cerca de un líder administrativo intermedio, pero para esa categoría debía ofrecer resultados electorales positivos, los cuales no tuvo.

Al acceder como presidente del partido, Ortega encaró su primer revés electoral, pues los resultados de 2009 fueron una debacle importante, ya que los escaños del partido se vieron disminuidos al sólo conseguir 63 diputados, en comparación con los 127 de la LVIII Legislatura (2006-2009). Se pedía que renunciara como en su momento lo hizo Rosario Robles, pero no lo hizo.

Las tensiones también trajeron el alejamiento de políticos como René Arce, Ruth Zavaleta y Gerardo Fernández Noroña. Un asunto delicado fue el tema de Julio César Godoy, quien fuera acusado de nexos con el narcotráfico. «El propio Cárdenas pedía la renuncia de la dirigencia nacional» (*La Extra*, 6 de julio de 2009).

Durante la dirigencia de Ortega se realizaron elecciones para renovar gobernadores. En 2009, de cinco elecciones perdió en todas.²¹ El año 2010 no fue muy distinto, de seis elecciones perdió en cinco²² y sólo ganó en Oaxaca. Un año después, el último de su dirigencia, se llevaron a cabo nueve elecciones para gobernador, perdió en ocho y ganó únicamente en Guerrero.²³ El liderazgo administrativo se consolida cuando el partido no sólo es competitivo, sino que obtiene victorias en todos los ámbitos de gobierno, resultados ausentes en su periodo como dirigente.

20 López Obrador declaró acerca de la anulación: «considero correcta la decisión de la Comisión Nacional de Garantías de anular la elección para presidente y secretario general del PRD, realizada el pasado 16 de marzo» (*La Jornada*, 20 de julio de 2008). Por su parte, Cuauhtémoc Cárdenas comentó: "La decisión llegó cuatro meses tarde, yo no sé a dónde va a llegar este asunto, a ver qué sucede" (*El Universal*, 22 de julio de 2008). El ingeniero dos meses atrás había señalado la necesidad de anular las elecciones y limpiar el proceso.

21 Perdió en Campeche, Colima, Querétaro, San Luis Potosí y Sonora.

22 Perdió en Aguascalientes, Chihuahua, Durango, Veracruz y Zacatecas.

23 Perdió Baja California, Hidalgo, Nuevo León, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas y Tlaxcala.

Además de la falta de competitividad electoral, otro de los momentos más álgidos de la dirigencia de Ortega fue el enfrentamiento directo con López Obrador, en el cual incluso se llegó a mencionar su expulsión formal porque el exjefe de gobierno apoyaba abiertamente votar por el PT, por mencionar el caso del candidato Juanito en la delegación Iztapalapa. Otro momento crítico fue la posibilidad de ir junto con el PAN en alianza para la gubernatura en el Estado de México en el proceso electoral de 2011, la cual finalmente no ocurrió y el PRD quedó en segundo lugar de las votaciones. La tensión se superó y López Obrador comenzó una postura más moderada y de menor enfrentamiento con el dirigente del partido, ya que su objetivo fue recuperar la simpatía que lo llevó a altas preferencias electorales entre 2004 y 2006.

Para renovar la dirigencia nacional en 2011, se presentaron Jesús Zambrano y Dolores Padierna. Después de algunas rondas de votación, el primero fue electo y la segunda obtuvo la secretaría general; situación única en los estatutos de los partidos mexicanos, ya que prácticamente el poder se distribuye entre las dos fuerzas más importantes, en lugar de fortalecer al candidato ganador también con la secretaría general. A Jesús Zambrano le tocó mediar en la selección del candidato presidencial para 2012. Se llegó a mencionar la posibilidad de que Carlos Navarrete y otros también compitieran, aunque realmente los dos únicos con posibilidades fueron el jefe de gobierno Marcelo Ebrard y López Obrador. Para evitar una fractura y que el PRD quedara dividido, se decidió el método de una encuesta para sondear a los militantes y que fuera postulado el mejor posicionado. López Obrador ganó parcialmente en las encuestas, con lo cual, en apariencia recomponía su liderazgo.

Durante la dirigencia de Zambrano se logró un hecho que no ocurrió en la elección de 2006: el líder moral, Cuauhtémoc Cárdenas, apoyó la candidatura de López Obrador, a lo cual también se sumó Marcelo Ebrard, así que el líder histórico y el aspirante perdedor cerraron filas para fortalecer la nominación.

La elección presidencial de 2012: el regreso del PRI

Posterior a los resultados tan estrechos en 2006, se llevó a cabo una Reforma Electoral enfocada en regular la participación de los privados en contra-

tar tiempos en los medios de comunicación. Un efecto fue la renuncia del consejero presidente del IFE, Luis Carlos Ugalde, quien dejó el cargo y posteriormente la Cámara de Diputados nombró a Leonardo Valdés Zurita para dirigir los trabajos del instituto. El trabajo de John Ackerman (2011) ofreció una interesante fuente para estudiar con mayor profundidad el tema.

El año 2012 mostró un ambiente competitivo en todos los ámbitos de gobierno: gubernaturas, ayuntamientos y un Congreso con gobierno dividido. Esta elección fue la oportunidad del PAN para continuar en el poder presidencial por tercer sexenio consecutivo. Por otro lado, fue un nuevo intento de los partidos de izquierda para acceder a la presidencia y el posible regreso del PRI a los Pinos.

La selección de los candidatos presidenciales siguió una ruta distinta en cada partido. En el PRD, ante las aspiraciones de Marcelo Ebrard, exjefe de gobierno del Distrito Federal, durante 2006-2012, y la construcción de la candidatura de López Obrador a través de Movimiento Regeneración Nacional (Morena), la dirigencia nacional decidió el método de una encuesta para nominar al candidato mejor posicionado ante el electorado. López Obrador ganó parcialmente en las encuestas y el perredismo cerró filas en torno a su segunda candidatura. Las divisiones ideológicas se dejaron de lado y existió una endeble cohesión en los dirigentes del partido. Lo anterior se puede ubicar claramente como una unidad coyuntural, lejos de la fortaleza orgánica del partido. Esto ocurrió en 2006 y se presentó nuevamente en 2012.

En el PAN ocurrió el mismo proceso que en la elección de 2006, una pugna entre las preferencias del presidente y el candidato electo. El presidente Felipe Calderón intentó influir en la nominación a favor de que Ernesto Cordero fuera postulado, pero el ascenso de Josefina Vázquez Mota se fue construyendo poco a poco, lo cual fue suficiente para ganar. En el proceso participaron tres aspirantes: Ernesto Cordero, Santiago Creel por segunda ocasión y Josefina Vázquez Mota, esta última ganó la candidatura.

En el PRI, a partir de la dirigencia nacional de Beatriz Paredes en 2007, se presentó un proceso de recuperación electoral importante. La cohesión partidista se logró y los siguientes dirigentes (Humberto Moreira, Pedro Joaquín Coldwell y César Camacho Quiroz) cosecharon triunfos importantes en gubernaturas y municipios.

Uno de los aspirantes naturales para la candidatura del PRI fue Enrique Peña Nieto, exgobernador del Estado de México, aunque también manifestó intenciones el senador Manlio Fabio Beltrones. Para mostrar unidad, el segundo decidió no participar y Peña Nieto fue nombrado como único candidato. El trabajo de Navarrete (2013) realiza un balance de los candidatos, discurso y equipo de campaña.

La estrategia del político tabasqueño lograba la nominación pero heredaba tres problemas: «el pragmatismo electoral, el caudillismo y el populismo» (Sánchez Gudiño, 2012: 140), aunque se debe señalar que a través de los años esta realidad había posibilitado al PRD su crecimiento y ubicación en el sistema de partidos.

A diferencia de la campaña de 2006 el puntero en las encuestas no fue López Obrador, sino Enrique Peña Nieto; en segundo lugar se ubicaba a Josefina Vázquez Mota del PAN; López Obrador se ubicaba en el tercer lugar (Rodríguez y Pansters, 2012: 787).

El discurso electoral de López Obrador fue más moderado y de menor enfrentamiento que en 2006, no sólo con los empresarios, sino en su postura ante el gobierno. Estableció una oferta política que denominó República Amorosa, la cual reforzó el voto duro hacia su candidatura y logró, por lo menos al final de la contienda, posicionarse en segundo lugar y que Vázquez Mota pasara al tercero. Lo anterior mostró vigencia ante el electorado. La construcción de la campaña se reforzó con la estrategia de «recorrer todo el país, estado por estado, municipio por municipio» (Pérez Fernández del Castillo, 2013: 25), aunque insuficiente para llegar al primer lugar.

El PRD a través de su historia fue un partido enfrentado entre fracciones y 2012 no fue la excepción. El partido llegó debilitado como consecuencia de pugnas internas entre los afines al proyecto de López Obrador y la fracción Nueva Izquierda.

La estrategia de Vázquez Mota pretendía un estilo de comunicación afectiva con quienes la escuchaban, de tal forma que la imagen intentaba llegar a las mujeres en una primera instancia a través de «palabras con emoción, aliento, inspiración, bendiciones y honestidad humilde. Sin embargo el exceso en el uso de estos vocablos provocó el efecto contrario» (Meyenberg, 2012: 105). La estrategia de campaña cambió de timón en varios momentos.

La campaña de Vázquez Mota estuvo inmersa en medio de falta de logística y unidad de los precandidatos perdedores. Aunado a lo anterior, en «el PAN sí hubo contienda interna para definir a su abanderada, lo que significó un retraso en la presentación de su candidata, aspecto que para algunos fue muy importante en la contienda electoral» (Valdivieso *et al.*, 2013: 7). Mientras en el PRI y el PRD los candidatos naturales fueron Peña Nieto y López Obrador, en el PAN Vázquez Mota, en términos de una metáfora, salió tarde de la meta.

El candidato del PRI fue Enrique Peña Nieto, miembro de un grupo importante en el Estado de México, en el cual se pueden ubicar claramente secretarios de Estado y gobernadores. Su nominación se explica porque «el PRI caracteriza su selección de candidatos por un fuerte centralismo y un acompañamiento amplio de liderazgos estatales como los gobernadores y líderes de sectores que garantizan al electorado en día de las elecciones» (Pérez Fernández del Castillo, 2013: 55). El proceso se hizo patente en su nominación. El grupo estaba integrado por tres sectores: los que acompañaron a Peña Nieto como gobernador, los exgobernadores, los exdiputados-senadores y el grupo de priistas tradicionales (viejos priistas).

El liderazgo carismático-dominante de López Obrador se convirtió en uno integrador, con el propósito de atraer a los votantes que fue perdiendo desde su lucha de resistencia civil entre 2006 y 2010. Fue notorio que el carisma y la identificación que tuvo en la elección de 2006 no fue la misma en la elección de 2012. «La campaña lopezobradorista fue exitosa al reducir las opiniones negativas sobre el político tabasqueño, que al principio eran muy elevadas» (Alarcón y Cuna, 2012: 55). En términos de estrategia política, la medida daba resultados, por lo menos los puntos negativos se detuvieron.

En el ciclo político de los líderes del partido ubicamos a tres personajes en ese momento: Cárdenas, el líder histórico, aunque alejado de cargos públicos y con un carisma desgastado; López Obrador, el líder carismático-integrador; y Marcelo Ebrard, el líder en crecimiento, pero con la diferencia de que no fue un líder carismático, más bien un líder administrativo con cierto control del aparato de gobierno, pero sin el apoyo de las masas. Una coalición dominante más o menos estable.

Previo a la encuesta para definir al candidato presidencial existía la posibilidad de que López Obrador no aceptara el resultado adverso y de-

cidiera postularse por el PT o Movimiento Ciudadano. El riesgo entonces, se enfocó en una izquierda fragmentada. Finalmente el resultado fue positivo para López Obrador y el partido cerró filas nuevamente en su candidatura. Las acciones de su liderazgo se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Tipo de liderazgo Andrés Manuel López Obrador 2008-2012

Líder	Acciones del dirigente	Tipo de liderazgo
Andrés Manuel López Obrador	<ul style="list-style-type: none"> Política de menor enfrentamiento con el gobierno federal Estructura político-electoral: Morena Influencia en la nominación de personajes allegados a posiciones clave Menor enfrentamiento con las fracciones Incide en la designación de Alejandro Encinas como candidato a gobernador en el Estado de México Se presenta a procesos de nominación para alcanzar la candidatura 	Carismático-integrador

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la elección de 2012 mostraron un pluralismo moderado excluyente en tres partidos, reforzado además porque dos de los partidos grandes participaron en alianzas con partidos pequeños: el PRI+PVEM, y otra encabezada por el PRD + PT + MC. El PAN participó solo, al igual que el Partido Nueva Alianza (Panal). Como en elecciones anteriores, la estrategia de participar en coaliciones persistió por el efecto positivo de competencia por los votantes, al menos así lo expresa Bolio (2012: 141). En términos de consolidación, los partidos grandes mantienen estable su crecimiento e identificación con el electorado, contrario a los partidos pequeños que están condenados a un crecimiento poco alentador.

Producto de la competencia electoral propia de una democracia se presentó un nuevo proceso de alternancia, el PAN perdió la presidencia y regresó el PRI. El PRD nuevamente se quedó cerca. El PAN quedó en tercer lugar, un duro golpe electoral, pues sólo logró el 25.41% de los votos, lejos del 35.89% del 2006, una pérdida de casi 10 puntos porcentuales.

Los partidos de izquierda, aunque perdieron por segunda ocasión consecutiva, lograban mantener un porcentaje de votación por arriba del 30%, esto no se había logrado en 1994 ni en 2000 con Cárdenas como candidato,

solamente en la elección de 1988 con el FDN. López Obrador consiguió el 31.59%, en comparación con el 35.33% de 2006. Si bien se presentó una reducción de 3.74%, quedó nuevamente en segundo lugar. Los datos en ambas elecciones mostraron no sólo resultados positivos en términos de captación de votos, sino también una fuerte dependencia hacia candidatos carismáticos.

En el caso del PRI, la recuperación fue más que relevante, en la elección de 2006 Roberto Madrazo había conseguido solamente el 22.26% de la votación, una pérdida importante si se compara con el porcentaje obtenido en el año 2000, que fue de 36.11% con Francisco Labastida de candidato.

Con Enrique Peña Nieto el PRI alcanzó el 38.21%, un crecimiento de cerca de 16 puntos porcentuales en comparación con el 2006. En términos de margen de victoria entre el primer lugar y el segundo, en el proceso electoral de 2012 fue mayor que en 2006, lo cual ofreció mayor legitimidad al candidato ganador. El margen fue de 6.62%, mientras en 2006 fue de solamente 0.56 puntos porcentuales. Esos datos ofrecieron una victoria indiscutible.

Los resultados electorales para la conformación del Congreso fueron favorables para el PRD a pesar de la derrota, si se considera la historia electoral del partido. El Movimiento Progresista en conjunto (PRD+PT+MC) alcanzó 135 escaños, 23 diputados menos que en 2006, pero resultado superior a los 71 diputados de 1994 y a la debacle del 2000 con 50 escaños. Con esa evidencia, los partidos de izquierda, a pesar de la derrota, se mantuvieron competitivos. La correlación de fuerzas en el Congreso se muestra en el cuadro 23.

En otro orden de datos, los resultados mostraron una desproporción entre el voto presidencial y los resultados en el Congreso, en el primero el candidato logró atraer el 31.59% de los votos, mientras en la Cámara de Diputados sólo consiguió el 20.2% y 17.18% en el Senado. La diferencia mostró mayor aceptación hacia el candidato presidencial y menor arraigo en los distritos electorales y en los estados. Esto fue una constante en las elecciones presidenciales en las cuales los partidos de izquierda participaron. El PRD requería consolidar las bases y la presencia en los distritos electorales de mayoría.

Cuadro 23. Resultados Cámara de Diputados y Senadores 2012

Partido	Diputados MR	Diputados RP	Total	%	Senadores MR	Senadores PM	Senadores RP	Total	%
PRI	164	49	213	42.6	30	11	11	52	40.62
PAN	52	62	114	22.8	16	13	9	38	29.68
PRD	59	42	101	20.2	11	5	6	22	17.18
PT	4	10	14	2.8	1	2	2	5	3.90
PVEM	13	15	28	5.8	6	1	2	9	7.03
MC	8	12	20	4.0	0	0	1	1	0.78
Panal	0	10	10	2.0	0	0	1	1	0.78

Fuente: Sitio oficial de la Cámara de Diputados.

El PRD en 2012 ganó en 56 distritos de mayoría, mientras en 2006 obtuvo 90. Los diputados de representación proporcional fueron 42 en 2012 y 36 en 2006. La pérdida más evidente se enfocó en que los ciudadanos en los distritos electorales favorecieron al candidato presidencial, pero no así a los candidatos a diputados federales. Algunas explicaciones: falta de confianza, se postulaba el mismo candidato, desconocimiento, o bien, uno provenía de otro partido, entre otras razones que no son el foco de análisis de este apartado.

La geografía electoral mostró que el PRD mantuvo una «presencia limitada en estados como Tabasco, Oaxaca, Guerrero, Michoacán y el Distrito Federal, pero para ganar la presidencia debía aumentar en los estados del norte del país» (Díaz, Magaloni, *et al.*, 2012: 7). Es decir, a pesar de gobernar algunos estados, los partidos de izquierda requieren un crecimiento en todo el país, luchar ante el voto duro y arraigado en zonas del país que son evidentemente priistas y panistas; estados en los cuales, por ejemplo, el PRI nunca ha perdido una gubernatura, como el caso del Estado de México, entre otros.

El PAN fue el partido que perdió una presencia significativa. En 2006 había conseguido 207 diputados y en 2012 la votación bajó al ganar solamente 114 escaños. En el Senado también perdió espacios importantes, de 45 curules en 2006 alcanzó 38 senadores en 2012. La proporción de votos entre la presidencia y en el Congreso fue más o menos homogénea, en el primero logró el 25.41%, en la de diputados fue de 22.8%, y en el Senado 29.68%. La diferencia fue de tres puntos porcentuales. Es decir, los mili-

tantes y simpatizantes panistas votaron de manera similar. No hubo un desfase como en el PRD de más de 10 puntos porcentuales de diferencia.

El PRI, como ya se señaló previamente, logró una recuperación muy importante. En 2006 la presencia del PRI fue de 104 escaños. En 2012 ganó 213 escaños en la Cámara baja, es decir, alcanzaron más del doble de escaños. En el Senado en 2006 consiguieron 33 curules, y en 2012 aumentaron a 52 senadores.

La proporción de votos en el ámbito presidencial y en el Congreso fue diferenciado inverso, es decir, mayor votación en el Congreso que en la presidencia. En este último rubro Peña Nieto logró el 38.21%, mientras en la Cámara de Diputados aumentó su votación a 42.6% de los escaños. En el Senado también el resultado fue más alto, con el 40.62%. La fuerza más importante en esta elección provino de los distritos electorales de mayoría, pues el PRI ganó en 164 de 300. Esa misma tendencia se reflejó en el Senado, pues 30 de los 52 senadores también provenían por el principio de mayoría.

A pesar de que el PRI ganó la presidencia y obtuvo mayoría relativa en el Congreso, el voto se mostró diferenciado. El ciudadano actuó de manera racional y menos afectiva, «no lo hizo en el 2000 con el PAN ni en 2006 cuando enfrentó una polarización ideológica que dividió al electorado» (Hernández y Pansters, 2012: 790). Ahora bien, ¿qué tan racional es el votante mexicano? Un tema que sin duda debe ser analizado por otros estudios.

Escenario para el PRD sin sus figuras carismáticas

La prueba del líder es la capacidad de reconocer un problema antes de que se convierta en una emergencia.

JOHN MAXWELL

En cinco elecciones presidenciales los partidos de izquierda postularon solamente a dos candidatos de corte carismático, su valuarte al posicionarse como una de las tres ofertas en el sistema político mexicano. En tres, la alianza de partidos de izquierda obtuvo más del 30% de votación: 1988, 2006 y 2012. En el primero con Cárdenas como candidato y en los dos siguientes con López Obrador. La comparación de los resultados se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 24. Comparativo de votos: 1988-2012

Candidato	Elección	Votación presidencial	% de escaños en la Cámara de diputados de los partidos de izquierda	% de escaños en la Cámara de senadores de los partidos de izquierda
Cuauhtémoc Cárdenas FDN (PARM, PPS, PFCRN, PMS)	1988	30.90%	27.8%	6.25%
Cuauhtémoc Cárdenas	1994	16.59%	14.2%	6.25%
Cuauhtémoc Cárdenas (PRD, PT, Convergencia, PAS, PSN)	2000	16.52%	13%	14.84%
Andrés Manuel López Obrador (PRD, PT, Convergencia)	2006	35.33%	32.2%	28.11%
Andrés Manuel López Obrador (PRD, PT, MC)	2012	31.59%	27%	21.86%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INE.

Los datos del cuadro mostraron que el peso de arrastre de López Obrador fue bastante importante. En las dos elecciones previas la fuerza de los partidos de izquierda se mostró homogénea en los tres ámbitos: presidencial, diputados y senadores. Esto fue producto de que competían en alianza.

Ante la salida de López Obrador para formar Morena será importante preguntarse acerca del rumbo del PRD y del futuro del sistema de partidos en una posible reconfiguración de los partidos de izquierda: PRD, MC y Morena. Será importante analizar el proceso de consolidación de las normas y rutinas en dichos partidos. ¿Seguirán en alianza electoral MC con el PRD o se podrá conformar otra alianza, en la cual MC y Morena se conviertan en el principal adversario del PRD? Morena, en las elecciones intermedias del 7 de junio del 2015, obtuvo el 8.37% de los votos en su primera participación, lo cual fue el máximo histórico de un partido de reciente creación. Su incursión dará pie a una recomposición de los partidos intermedios como el PVEM y MC, y el debilitamiento del PRD.

Francisco Reveles (2004) señala que las prácticas como la profesionalización de los cuadros dirigentes y la ampliación de las bases son factores y tareas pendientes que podrían posicionar al PRD como una oferta política atractiva. A ese proceso también se enfrentará Morena en su tarea de construir su perfil político. En el PRD los líderes carismáticos fueron un freno para la institucionalización de las estructuras internas. López Obrador será la figura central de Morena y, por tanto, la dependencia hacia su liderazgo será determinante para posicionarlo como una oferta política atractiva ante el electorado, o bien para debilitarlo en el mediano plazo.

Desde el punto de vista de Diego Reynoso (2010), las alianzas cumplen una función importante en el sistema de partidos, aunque es preciso reflexionar sobre el impacto y fortalecimiento de la ideología del partido contra la rentabilidad electoral. Lo anterior será un elemento fundamental para medir la institucionalización del PRD y de Morena, ¿cuál será la prioridad: fortalecer la ideología o la rentabilidad electoral?

¿Morena podrá crecer en los siguientes tres años? Primero, en 25 años de competencia electoral no se había fundado un partido con características como las de Morena, con un candidato conocido, carismático y ex candidato presidencial en dos ocasiones; por lo tanto, contrario a otros partidos que suelen perder su registro en elecciones posteriores, cuenta con la

simpatía a favor de López Obrador, con seguidores que seguirán votando por él a pesar de representar una oferta política distinta al PRD. Segundo, la oportunidad que dará Morena a experredistas que no encontrarán acomodo ante la hegemonía de la fracción dominante del PRD (Nueva Izquierda); en ese sentido, tal y como lo hizo como presidente nacional (1996-1999), la operación franquicia podría dar resultado, al captar a militantes y personajes conocidos para ser postulados a candidaturas negadas en sus propios partidos. Tercero, MC e incluso el Partido Encuentro Social (PES) podrían beneficiarse del arrastre de López Obrador si van en alianza. Cuarto, en las dos últimas elecciones confiaron en el arrastre popular de López Obrador, por lo cual el escenario natural sería una alianza entre Morena y MC en lugar de PRD y MC. El futuro de los partidos de izquierda será una línea de investigación que sin duda será abordada por los especialistas en los siguientes años.

La coyuntura actual

El pasado histórico del PRD nos ha dado elementos para explicar que la salida de estos dos líderes impactará el futuro y consolidación de la estructura político-organizativa en los siguientes procesos electorales. Ambos políticos ejercieron una influencia significativa en las últimas dos décadas, procesos en los cuales el partido creció electoralmente, aunque también dejó un ambiente de enfrentamiento constante entre las fracciones.

El partido por lo menos desde 2008 entró en un proceso de cuestionamiento de sus figuras carismáticas y así siguió en años posteriores. Después de los resultados de la elección presidencial de 2012, López Obrador salió del partido con el objetivo de constituir su propia oferta política, Morena, organización que en 2014 obtuvo su registro. A finales de este mismo año, Cuauhtémoc Cárdenas anunció su renuncia a la militancia con carácter de irrevocable. Aunque con diferencias sustanciales en torno a la razón de su salida, ambos líderes históricos coincidieron en un aspecto: el ideal de partido de izquierda del PRD no corresponde a los fines ideológicos que ambos líderes carismáticos persiguen, es decir, dejó de ser una organización que buscara una transformación social y moderna como partido opositor.

La salida de López Obrador también se explica por el cerrado margen de maniobra en la toma de decisiones, es decir, su actuación se fue acotando y encontraba límites y voces de disensión en torno a su influencia política. Con la fundación de Morena, el líder máximo e indiscutible será López Obrador y seguirá una dependencia hacia su liderazgo carismático-integrador como elemento aglutinador de votos. Para algunos analistas, «la fortaleza de Morena pende de su hombre “providencial”, mientras que el PRD, por primera vez en su historia, vive una institucionalidad al margen de un personaje» (*Milenio*, 8 de marzo de 2014), lo anterior complementa que Morena dependerá de su líder fundador. Los resultados del 7 de junio del 2015 mostraron la fuerza de captación de votos en el Distrito Federal, aunque también evidenció su fragilidad a nivel nacional.

En el caso de Cárdenas, su salida no corresponde a una escisión en términos de buscar un nuevo partido. Su decisión manifiesta el agotamiento de la oferta política del PRD, de acuerdo a lo expresado en su renuncia. El líder moral manifestó lo siguiente: «La renuncia fue por congruencia, pues de lo contrario tendría que compartir responsabilidades en mis decisiones del PRD, tomadas por miopía, oportunismo o autocomplacencia en la que haya tenido cabida la autocrítica» (*El Universal*, 26 de noviembre de 2014). La postura alude a que el PRD perdió el rumbo, al mantener ante el gobierno una postura menos reaccionaria, lo cual lo ubicaba como una izquierda menos radical y más moderada.

Sin el ideólogo moral, ahora le correspondía al dirigente nacional de NI, Carlos Navarrete, a quien ubicamos como líder administrativo-débil, buscar el perfil político-electoral atractivo, captador de votos, moderno, pero sin el elemento del carisma. En la última reunión entre Cárdenas y Navarrete, se intentó evitar la salida, pero fue poco fructífero. «Sin la asistencia de Jesús Ortega y Jesús Zambrano, líderes de su grupo, Nueva Izquierda, Navarrete hizo un intento por retener a Cárdenas en el partido, al plantearle que esperaba contar con su experiencia, su autoridad y sus propuestas para corregir el rumbo» (*La Jornada*, 25 de noviembre de 2014). Esa reunión fue la muestra de la fragilidad de la coalición dominante en un partido controlado por NI.

El dilema en la coyuntura se enfoca en retornar a valores más ideológicos que fortalezcan el perfil e institucionalización del partido, lo cual ayu-

daría a no depender de figuras carismáticas como en las cinco elecciones presidenciales desde 1988, o bien posicionar al partido en los espacios de gobierno a partir de una propuesta más flexible y rentable, con figuras de carácter administrativo (sin el carisma), aunque éstos también empujan al partido a no consolidar la estructura orgánica. El dilema es claro: ideología o votos.

La realidad del partido en 2015 refleja un enfrentamiento directo entre fracciones por el control del aparato político del partido. La confrontación se presenta esencialmente entre Nueva Izquierda (Jesús Ortega, Jesús Zambrano, Carlos Navarrete, entre otros) y las demás fracciones, entre las cuales destacan, Izquierda Democrática Nacional (Dolores Padierna y René Bejarano), Alternativa Democrática Nacional (ADN de Héctor Miguel Bautista), Vanguardia Progresista (en la que se integran el jefe de gobierno del Distrito Federal, Miguel Ángel Mancera y su gabinete) y Movimiento Progresista, en la cual estaba Marcelo Ebrard, exjefe de gobierno del Distrito Federal, quien renunció al PRD y se fue a MC.

El acomodo y distribución del poder en la nominación de las candidaturas en 2015 mostró la fuerza de cada fracción y las posibilidades de dos aspirantes a la candidatura presidencial en 2018; por un lado, el actual jefe de gobierno del Distrito Federal, Miguel Ángel Mancera; y el exjefe de gobierno Marcelo Ebrard, quien no fue incluido en la lista de diputados federales plurinominales de 2015, razón por la cual renunció al PRD.

Ambos políticos arrastraban desde 2014 puntos negativos ante la ciudadanía. Mancera perdió simpatía en su desempeño gubernamental, «40% en 2014 y de 37% en 2015» (*CNN México*, 28 de julio de 2014; *El Economista*, 8 de agosto de 2015). Marcelo Ebrard, por su parte, fue relegado con el escándalo del cierre de la línea dorada del metro en la Ciudad de México, aunque en el afán de seguir en carrera por la candidatura presidencial, «aseguró que se haría responsable de las imputaciones que puedan hacerse a las decisiones que tomó sobre la construcción de la Línea 12 del Metro y pidió un diálogo público sobre el tema a su sucesor, Miguel Ángel Mancera» (*CNN México*, 10 de septiembre de 2014). Si Ebrard intenta mantenerse en la carrera presidencial lo tendrá que hacer fuera de las filas del perredismo. La victoria de Morena en el Distrito Federal también representa el castigo hacia el PRD como gobierno en la Ciudad de México, por lo cual el partido

deberá valorar el rumbo en aras de competir en la elección presidencial en 2018 y en una difícil tarea de mantener el gobierno del Distrito Federal.

La salida de López Obrador, Cárdenas y Ebrard se explica por las diferencias ante NI. En el primer caso, los roces se pueden identificar después de los resultados presidenciales de 2006; y en el segundo, la postura de cercanía del PRD con el gobierno de Enrique Peña Nieto, luego de los resultados presidenciales de 2012. En el tercero, por el enfrentamiento entre Ebrard y Mancera. Cárdenas y López Obrador polemizaron con la dirigencia nacional del PRD. Este enfrentamiento se materializó con más fuerza cuando NI accedió a la dirección nacional en 2008 con Jesús Ortega.

Las inconsistencias ideológicas con los líderes carismáticos fueron creciendo con los siguientes dos presidentes nacionales: Jesús Zambrano y Carlos Navarrete, también emanados de la misma fracción. Dos elementos marcaron la salida de Cárdenas del PRD en 2014: la ausencia de responsabilidad de la dirigencia nacional sobre los hechos ocurridos en Ayotzinapa, Guerrero, con los 43 estudiantes desaparecidos y la posición del partido en torno a la rendición de cuentas del gobernador, Ángel Aguirre en Guerrero; y la poca transparencia en el caso del exalcalde, José Luis Abarca en Iguala. El otro elemento radicó en la posición de interlocución del PRD con el gobierno del presidente Peña Nieto en el Pacto por México, postura en la cual Cárdenas mantenía una crítica sobre la cooperación desde 2012.

Los resultados electorales negativos de junio de 2015 dieron como resultado la renuncia del presidente Carlos Navarrete y el secretario Héctor Miguel Bautista al CEN. Esto podría dar fin a la hegemonía de la fracción NI al frente del partido. Desde 1996 NI logró mantener uno de los dos cargos más importantes en el CEN, ya fuera la secretaría general o la presidencia nacional. En el primer caso, la secretaría general fue ocupada por Jesús Ortega en 1996-1999; Jesús Zambrano en 1999-2002; Carlos Navarrete en 2002-2004; y Guadalupe Acosta en 2005-2008, lo cual mostró la fuerza de esta fracción. Después del 2008, el poder aumentó, ya que ganaron en tres procesos consecutivos la dirigencia nacional, Jesús Ortega, Jesús Zambrano y Carlos Navarrete. Las demás fracciones no quedaron fuera del reparto del poder, pero sus posibilidades de dirigir al partido fueron limitadas.

Otro dato relevante representa que los principales fundadores de la fracción NI ocuparon la secretaría general y en otro momento alcanzaron

la presidencia nacional: Jesús Zambrano (secretaría: 1999-2002 y presidente: 2011-2014); Jesús Ortega (secretaría: 1996-1999 y presidente: 2008-2011); y Carlos Navarrete (secretaría: 2002-2005 y presidente: 2014-2015). A esto también debe sumarse que Guadalupe Acosta Naranjo en 2008 fue ubicado en los dos cargos, primero en la secretaría general en la dirigencia de Leonel Cota Montaño, y como presidente interino del partido en 2008. Acosta Naranjo también pertenece a NI. Desde el año 2000 y hasta el 2015, los coordinadores de la fracción parlamentaria en el Senado de la república también provenían de NI, lo cual reafirmó el grado de hegemonía ante los demás contendientes.

En la reconfiguración de la coalición dominante, se presentó la posibilidad de que el próximo presidente del partido fuera un personaje externo, lo cual generaría una recomposición del poder entre las fracciones. La dirección nacional del partido flexibilizó las reglas internas para que un recién militante pudiera llegar a la presidencia nacional. «Se eliminaron reservas al artículo 256 de los Estatutos del PRD: no contar con dos años de militancia y haber ocupado un cargo de elección popular por ese instituto político. De esta manera, el ex priista Agustín Basave, podrá contender como candidato a la dirigencia del PRD» (*Excelsior*, 21 de septiembre de 2015), aunque también el senador Armando Ríos Piter manifestó en su momento su deseo de dirigir al partido; sin embargo, declinó debido a las diferencias ideológicas en torno a las alianzas del PRD con el PAN (*El Economista*, 22 de septiembre de 2015). Con el apoyo de NI, Agustín Basave fue designado presidente nacional del partido.

Los ciclos políticos carismáticos finalizaron con la salida de Cárdenas y López Obrador del partido. La reconfiguración tendrá una etapa inédita, ya que un personaje externo, Agustín Basave, político y académico, fue arropado por las fracciones como el nuevo presidente nacional del partido; paradójico, ya que la estrategia de postular candidatos externos dio frutos electorales cuando López Obrador fue presidente nacional, aunque nunca utilizada para ubicar al dirigente nacional.

Conclusiones

Los partidos políticos a través del tiempo se han establecido como el mecanismo de representación (no es el único) más estable en la competencia por el poder. En esa ruta, algunos ciudadanos están interesados en participar de forma activa (candidatos y otros cargos públicos), mientras otros son pasivos y reducen su accionar al voto en los procesos electorales. Es una realidad que la democracia enfrenta enemigos cruciales como la apatía y la falta de interés en los asuntos públicos, incluso aquellos que deciden abstenerse.¹

¿Cómo entender a los partidos en América Latina? En la última década, la izquierda ha alcanzado un desarrollo importante como partido en el gobierno; por citar los casos en Chile, con Michel Bachelet —aunque propiamente sin implicaciones ideológicas progresistas—; Tabaré Vázquez en Uruguay, ambos políticos de corte socialista; Nicolás Maduro en Venezuela, sucesor de Hugo Chávez; Rafael Correa en Ecuador, Evo Morales en Bolivia; entre otros (Rebossio, 2013), quienes han accedido al poder mediante procesos democráticos, aunque algunos más de corte populista, como el caso de Venezuela y Bolivia.

Una de las razones que explican el arribo de la izquierda a nivel presidencial en América Latina se ha enfocado en declinar el objetivo revolucionario, es decir, la izquierda ha dado un salto importante en modificar su margen de maniobra más hacia un enfoque de socialdemocracia y alejarse de las propuestas radicales en sentido económico y político.²

Robert Dahl en su trabajo *Los dilemas del pluralismo democrático* señala que el socialismo democrático comparte la visión de muchos socialistas utópicos, aunque en la práctica la descentralización de la economía es compartida y se aleja de la idea del control total del Estado (Dahl, 1991: 126). En eso coincide con Giddens (1999), en que la clave de la socialdemocracia

1 Para un análisis riguroso de este tema, véase el trabajo de Ávila, Morales y Millán (2009), quienes señalan que existen por lo menos tres aspectos por los cuales el ciudadano se abstiene de votar: factores técnicos-operativos, factores institucionales y factores socioeconómicos.

2 Para una revisión de la idea de socialdemocracia véanse los trabajos de Foxley y McPherson (1989), Giddens (1999) y Dahrendorf (2003), en los cuales se discuten los paradigmas en torno a la importancia de la economía y la estabilidad en la democracia, en la cual los ciudadanos reciben cierta cantidad de bienestar.

se encuentra en aprovechar los mecanismos de la estabilidad macroeconómica y apoyos estratégicos (no en todo) de una economía de bienestar.

¿Cuáles son las principales dificultades? Los retos son muy concretos: «una izquierda democrática incapaz de proponer programas de transformaciones consistentes frente a la crisis capitalista, así como del desempeño del liderazgo moral e intelectual de la izquierda» (Sandbrook, 2014: 42). Los argumentos del autor sugieren que uno de los pendientes se dirige hacia programas que sean viables política y económicamente. No se trata de ofrecer soluciones mágicas a los problemas nacionales, sino una serie de políticas públicas y estrategias de gobierno que dirijan un efectivo funcionamiento del sistema político y mejores condiciones de bienestar a los ciudadanos, esto sin apelar a gastos irresponsables o propuestas inviables.

Sandbrook señala que uno de los problemas también se dirige hacia el liderazgo moral e intelectual de la izquierda. Lo anterior es importante porque el valuarte o debilidad de la izquierda en México se desarrolló gracias a personajes con carisma y movilización de las masas: Cárdenas y López Obrador, congregados en el PRD.

La consolidación de la izquierda en México requiere eficacia en las propuestas y programas de gobierno, aunque no se enfoquen únicamente en la reducción de la deuda y la ampliación del gasto público, entendido como una serie de subsidios (una de las debilidades del enfoque de bienestar social). Se debe pensar en una renovación, una especie de tercera vía, una socialdemocracia. Se requiere competir como una opción moderna, capaz de gobernar sin el fantasma de las nacionalizaciones y un Estado proteccionista; aprovechar la economía de mercado y seguir una ruta más incluyente con los ciudadanos (Giddens, 1999). Una izquierda menos radical, más estable en términos económicos, más creativa y menos reactiva ante el Poder Ejecutivo.

Otro de los pendientes que enfrenta la izquierda se relaciona con la idea del populismo como mecanismo de atracción de votos y aceptación de sus ejes de gobierno. «Pero cabe preguntarse si el populismo de izquierda, al avanzar cada vez más por la ruta hacia el “socialismo”, logrará evitar la trampa del colectivismo burocrático» (Sandbrook, 2014: 57). Lo anterior no es asunto menor, por el contrario, incide en el tamaño del gobierno y su costo en términos económicos. En oposición, el neoliberalismo busca

esencialmente el paradigma opuesto, la reducción de la estructura gubernamental; por ello, una izquierda socialdemócrata debería plantearse mecanismos alternativos de ofertar programas y políticas públicas que impliquen mayor eficacia.

Una de las propuestas para el futuro se enfoca en «una ruta socialdemócrata moderada» (Sandbrook, 2014: 44), una izquierda que no se relega en la discusión y consenso legislativo. La estrategia moderada no representa una izquierda débil o sumisa al gobierno, sino que privilegia una postura de negociación institucional y no se limita a la confrontación y la negación a la cooperación.

¿Cuál es el objetivo de la izquierda en términos ideológicos? Se basa esencialmente en plantear una iniciativa política que intenta disminuir las desigualdades sociales y causas que las producen, es decir, el objetivo de transformación del *statu quo*. Lo anterior llevó a los regímenes políticos a partir de 1917 y hasta finales del siglo XX a una lucha entre los defensores de la democracia y socialismo. En ese proceso la democracia venció ideológicamente, por tanto, la izquierda tuvo que repensar la idea revolucionaria y enfocarse más hacia una transformación menos radical.³

¿En dónde se encuentra el caso mexicano, en la vieja o nueva izquierda? Podemos identificar cuatro momentos importantes: En el primero, la izquierda en México se fue construyendo por la vía de la clandestinidad y la presión social fuera de los cauces institucionales. No fue sino hasta la reforma política de 1977 que aceptaron la oferta de registrarse como partidos políticos, aunque condicionados para competir de manera institucional por el poder político.

Los partidos recibieron una posición legal y les fue otorgado financiamiento para sus actividades ordinarias y electorales. Eso representó un avance importante. La izquierda abandonó el ideal revolucionario y la modificación completa del régimen político como la única vía de transformación social y política. Sin embargo, la posición de una izquierda antagónica persistió en las siguientes dos décadas.

En un segundo periodo, hubo dos elecciones presidenciales —1988 y 1994— en las cuales la estrategia fue anclarse al discurso de fraude elec-

³ La evolución de la izquierda ha sido debatida con profundidad en los trabajos de Arnson *et al.* (2009), Calvo (2009) y Graino (2009), quienes revisan el papel de la vieja y nueva izquierda en América Latina.

toral y la transformación radical de las reglas del sistema político, aunque se presentaron logros relevantes que permitieron no sólo a la izquierda sino a los demás partidos opositores conseguir victorias en gubernaturas y municipios importantes.

En una tercera etapa se ubica el proceso de alternancia en el Poder Ejecutivo en el año 2000. La izquierda quedó en tercer lugar, lejos del ganador, Vicente Fox. El cuarto momento se presentó a partir de las elecciones de 2006 y 2012, en las cuales, bajo la candidatura de López Obrador, la izquierda ofrecía un cambio en el modelo económico, lo cual se ubicaba más cerca del estado de bienestar. Perdió en ambos procesos, aunque se ubicó en un valioso segundo lugar.

¿Cómo se desarrolló el liderazgo de Cárdenas y López Obrador? La izquierda congregada en el FDN presentó la necesidad de un dirigente que llevara a la organización a puntos comunes entre diversos intereses. El objetivo político fue la exigencia de mayor competencia electoral, equidad y transparencia. Un año después, el FDN dio pie a la fundación del PRD. La coalición del partido inicialmente fue marcada por las diferencias ideológicas entre rupturistas y reformistas. Para clasificar esas posturas, el concepto de liderazgo carismático-dominante ayuda a explicar en un primer momento la posición de Cárdenas.

La reflexión de los primeros capítulos permite ubicar de manera empírica la estrategia de enfrentamiento continuo ante el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari. Cuauhtémoc Cárdenas, coordinador general y posterior presidente nacional no logró consolidar la estructura organizativa. En el ámbito externo no adaptó sus estrategias político-electorales, mientras la respuesta de Carlos Salinas fue estratégica desde varios frentes, lo cual desarticuló el discurso político de Cárdenas mediante reformas parciales a la legislación electoral. Además estableció negociaciones con miembros del PRD, opositores a la visión de Cárdenas. En el ámbito interno, el proyecto político de Cárdenas encontró divergencias con Porfirio Muñoz Ledo, quien no pudo desarrollar una movilización de las masas, más bien se estableció como un líder administrativo-fuerte del aparato partidista.

La responsabilidad de los resultados desfavorables de 1994 recayó en la coalición dominante con Cárdenas como el líder fundador y Muñoz Ledo

como presidente nacional. El compromiso de obtener resultados políticos y electorales no fue exclusivo de Cuauhtémoc Cárdenas, sino también de los miembros del CEN y CN, en los cuales, a pesar de la preponderancia a su favor, sí contaba con equilibrio de la visión reformista.

En el siguiente periodo, la dirigencia de Andrés Manuel López Obrador posibilitó la organización de los miembros en planillas y superar la confrontación entre rupturistas y reformistas. Su liderazgo se ubicó como carismático-integrador. El balance político-electoral como dirigente nacional (1996-1999) fue positivo en términos electorales (varias gubernaturas y aumento de diputados federales). Su dirigencia fue rentable desde el punto de electoral, aunque débil desde el plano articulador de la consolidación de la estructura orgánica.

La evidencia empírica de los primeros diez años de existencia del PRD nos permitió un análisis de lo que denominamos ciclos políticos, en los cuales López Obrador comenzó a crecer, sobre todo por el éxito en términos electorales, que aumentó su capital político y le permitió acceder a la candidatura a la jefatura de gobierno en el Distrito Federal, la cual ganó. Al mismo tiempo, el liderazgo moral de Cuauhtémoc Cárdenas se mantuvo con un carisma fuerte al interior, pero débil al exterior, lo cual provocó su tercera derrota presidencial consecutiva en el 2000.

A partir de una estrategia comparativa se ubica la trayectoria política de ambos líderes, la cual siguió una ruta similar: como presidentes nacionales del PRD, jefes de gobierno del Distrito Federal, así como en las candidaturas presidenciales. Para ubicar a cada uno, se utilizaron las categorías de un liderazgo dominante a integrador, y de integrador a dominante en otro momento.

La influencia carismática de Cárdenas disminuyó a partir del 2000 y la de López Obrador posterior a 2006. Las fracciones sustituyeron a las planillas después de 1999, fueron ganando mayor capacidad de negociación y distribución de cargos y candidaturas. Desde 1999 los siguientes presidenciales nacionales del partido no contaron con las cualidades carismáticas de Cárdenas o López Obrador, aunque se identificó el apoyo informal de algunos: Rosario Robles y Leonel Godoy (Cárdenas) y Leonel Cota (López Obrador). Los siguientes (Jesús Ortega, Jesús Zambrano y Carlos Navarrete) procedieron de NI.

En términos organizativos, las elecciones internas de 1999 y 2008 para renovar el Comité Ejecutivo Nacional evidenciaron irregularidades y descalificaciones. En el proceso de 2015, las fracciones arrojaron a un nuevo líder externo para afrontar la crisis política que atraviesa el partido, aunque la percepción fue que NI y otras fracciones ya habían negociado la llegada de Agustín Basave.

El funcionamiento del PRD originó históricamente la formación de liderazgos carismáticos, sin embargo, ante el escenario actual, surge la siguiente interrogante: ¿el partido será capaz de sobreponerse a la crisis, a partir del reacomodo de alguno de sus líderes administrativos? Lo cierto es que al PRD le había beneficiado el soporte de un liderazgo carismático, ya fuera dominante o integrador; esto quedó demostrado en tres procesos electorales (1988, 2006 y 2012), en los cuales obtuvieron más del 30% de los votos, aunque con la renuncia de López Obrador, Cárdenas, Ebrard, entre otros, aunado a la baja votación recibida en las elecciones de junio de 2015, el partido entró en una clara debacle. La siguiente elección presidencial será también inédita al postular a un candidato sin carisma, el primero desde la fundación del partido en 1989.

Gilberto Rincón Gallardo, una voz autorizada de la izquierda, señaló luego de su renuncia como militante del PRD en 1999, que además de la transición a la democracia, se debía trabajar en abatir la desigualdad y propiciar la justicia social y evitar falsos triunfalismos de la alternancia en el Poder Ejecutivo. Planteaba un programa de largo plazo (Gallardo, 2008: 177). El exmilitante también señaló que una de las principales dificultades fue que el ambiente partidario del PRD no pudo superar la conformación de fracciones y que esto ocasionó que se dejara de lado una visión colectiva y se privilegiara la confrontación externa y una convivencia difícil en el ámbito interno (Gallardo, 1999).

En la coyuntura de 2015, los partidos de izquierda ahora se congregan en tres alternativas: MC, PRD y Morena. Esto ofrece dos escenarios previsibles para la elección presidencial de 2018: una alianza común entre MC, PRD y Morena o una izquierda fragmentada entre los seguidores del PRD y los de López Obrador, lo cual reduciría de manera significativa las posibilidades de ganar al anularse mutuamente.

En este libro se reflexionó sobre la génesis, desarrollo y salida de los liderazgos carismáticos en el PRD, sin embargo, debe reconocerse la nece-

sidad de mayor profundidad. Los aportes pueden ser abordados por otros trabajos, ya sea desde el plano teórico o empírico. La conformación actual del sistema de partidos provocará nuevas preguntas, las cuales sin duda reflejarán la inquietud de estudiar un escenario inédito, una izquierda fragmentada.

Referencias

Bibliografía

- Ai Camp, Roderic (1996). *El reclutamiento político en México, 1884-1991*. México: Siglo XXI.
- (2006). *Las élites del poder en México*. México: Siglo XXI.
- Ackerman, John (coord.) (2011). *Elecciones 2012: en busca de equidad y legalidad*, México: UNAM.
- Adler Lomnitz, Larissa y Jorge Gil Mendieta (2002). «El neoliberalismo y los cambios en la élite de poder en México». *Revista Hispana para el análisis de las redes sociales*, 1 (5).
- Aguilar Camín, Héctor (1998). «A propósito del PRD frente a su IV congreso». *Foros de discusión: documentos básicos rumbo al IV congreso nacional*. México: Comité Ejecutivo Nacional del PRD.
- Aguilar Zinser, Adolfo (1995). *¡Vamos a ganar! La pugna de Cuauhtémoc Cárdenas por el poder*. México: Océano.
- Aguirre, Pedro, Alberto Begné y José Wolderberg (1997). *Sistemas políticos, partidos y elecciones: estudios comparados*. México: Nuevo Horizonte.
- Alarcón, Víctor, Pablo Javier Becerra, Enrique Cuna, Gustavo E. Emmerich, Alberto Escamilla y Miguel González (2012). *Elecciones 2012: evaluación e implicaciones políticas*. México: UAM-I.
- Alcántara, Manuel (2004). *Partidos políticos latinoamericanos ¿Instituciones o máquinas ideológicas?*. México: Gernika.
- Ansaldi, Waldo (2001, diciembre). «La democracia en América Latina, más cerca de la precariedad que de la fortaleza». *Sociedad* (19).
- Arenas, Rebecca (2006, enero-febrero). «Elecciones 2006: crónica de un retroceso democrático». *El Cotidiano*, 21 (141).
- Arnson, Cyhthia, Ariel C. Armony, Catalina Smulovitz, Gastón Chillier, Enrique Peruzzotti y Giselle Cohen (2009). *La Nueva izquierda en América Latina: derechos humanos y participación política, y sociedad civil*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Aziz Nassif, Alberto (2013, mayo-agosto). «El retorno del PRI». *Desacatos* (42).

- Bartolini, Stefano (1994). «Tiempo e investigación comparativa». En Giovanni Sartori y Leonardo Morlino (coords.), *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza.
- Bassols Ricárdez, Mario y Socorro Arzaluz Solano (1996, julio-diciembre). «Gobiernos municipales y alternancia política en ciudades mexicanas». *Frontera Norte*, 8 (16).
- Becerra Chávez, Pablo Javier (1994). «Entre el autoritarismo y la democracia: las reformas del sexenio de Salinas». *Polis*, 94.
- Becerra, Ricardo, Pedro Salazar Ugarte y José Woldenberg (1997). *La reforma electoral de 1996*. México: FCE.
- (2000). *La mecánica del cambio político en México: elecciones, partidos y reformas*. México: Cal y Arena.
- Bendel, Petra (1998). «Los partidos políticos: condiciones de inscripción y reconocimiento legal, democracia interna, etcétera». En Dierter Nohlen y Daniel Sabsay (coords.), *Tratado de derecho electoral comparado de América Latina*. México: IIDH, Universidad de Heidelberg / TEPJF / IFE / FCE.
- Bennis, Warren y Burt Nanus (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Norma.
- Bolívar Meza, Rosendo (2004). «El PRD y la transición a la democracia». En Francisco Reveles Vázquez (coord.), *Partido de la Revolución Democrática: los problemas de la institucionalización*, México: Gernika / UNAM.
- Borjas Benavente, Adriana (2003). *Partido de la Revolución Democrática: estructura, organización interna y desempeño público 1989-2003*. México: Gernika.
- (2005, enero-junio). «Liderazgos carismáticos e institucionalización política: el caso del Partido de la Revolución Democrática». *Confines*, 1 (1).
- Braga da Cruz y Lobo Antunes, Miguel (1998). «Parlamento, partidos y gobierno sobre la institucionalización política». *Revista de Estudios Políticos* (60). Madrid: Universidad de la Rioja.
- Bruhn, Kathleen (1997). *Taking on Goliath: The Emergency of the New Left Party and Struggle for Democracy in Mexico*. Philadelphia: The Penn State University Press.
- Burke, Edmund (1839). *Thought on The Cause of the Present Discontents*, vol. I. Boston: Little Brown.
- Buendía, Jorge (2008, enero-febrero). «PRD: ¿hacia dónde?». *El Semanario*.

- Cadena Roa, Jorge y Miguel Armando López Leyva (coords.) (2013). *El PRD: orígenes, itinerario, retos*, México: UNAM-IIS / Ficticia.
- Calvo Salazar, Cindy (2009). «La nueva izquierda latinoamericana: características y retos futuros». *Reflexiones*, 88 (1).
- Caminal, Miquel (coord.) (2005). *Manual de Ciencia política*. Madrid: Tecnos.
- Camacho Solís, Manuel (1977). «Los nudos históricos del sistema político mexicano (1928-1977)». En *Foro internacional*, 17 (4).
- Campos, Roy (2001). «Encuestas pre-electorales, encuestas de salida y conteos rápidos en el año 2000». En Yolanda Meyenberg Leycegui (coord.). *El dos de julio: reflexiones posteriores*. México: Flasco / UNAM / UAM-I.
- Cardozo García, Diana y Rodolfo Andrés Hernández (2006, julio-diciembre). «Las estrategias electorales en las elecciones legislativas del 12 de marzo de 2006». *Colombia Internacional* (64).
- Charlot, Jean (1991). *Los partidos políticos*, segunda edición. México: Hispánicas.
- Colaresi, Michael (2004, julio). «Leadership Turnover». *American Journal of Political Science*, 48 (3).
- Cotarelo García, Ramón (1996). *Los partidos políticos*. Madrid: Sistema.
- Cox, Robert W. (1974). «Leadership in Perspective: A Comment». *International Organization*, 28 (1).
- Crespo, José Antonio (1991, abril-junio). «La evolución del sistema de partidos en México». *Foro internacional*, 31 (4), p. 124.
- Crespo, José Antonio (1998, primer semestre). «Los estudios electorales en México». *Política y Gobierno*, 5 (1).
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1977). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Madrid: Alianza.
- Dahrendorf, Ralf (2003). *Después de la democracia*. México: FCE.
- Dahl, Robert (1991). *Los dilemas del pluralismo democrático: autonomía versus control*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Alianza.
- (1999). *La democracia: una guía para los ciudadanos*. Madrid: Taurus.
- Dalton, Russell J. y Martin P. Wattenberg (eds.) (2000). *Parties without Partisans: Political Change in Advanced Industrial Democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- Diamond, Larry y Richard Gunther (eds.) (2002). *Political Parties and Democracy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

- Díaz Aldret, Ana (2007, mayo-agosto). «Entre la volatilidad y el afianzamiento del PAN: cambios en la dinámica electoral en Querétaro». *Desacatos* (24).
- Díaz Arciniega, Víctor y Adriana López Téllez (2005). *Nada que rompa la continuidad. Análisis del discurso de la campaña presidencial de 1987-1988*. México: UAM.
- Díaz Cayeros, Alberto, Beatriz Magaloni, Jorge Olarte y Edgar Franco (2012). *La geografía electoral de 2012*, México: Center for US-Mexican Studies.
- Díaz Santana, Héctor (2002, junio). «El ejercicio de las instituciones electorales en la manipulación del voto en México». *Perfiles Latinoamericanos* (20), México: Flacso.
- Del Campo, Esther y María Luisa Ramos (1997, agosto). «La paradoja partidista: institucionalización y representación en los partidos políticos latinoamericanos». *América Latina Hoy*, 16.
- Deutsch, Karl W. (1990). *Política y gobierno: como el pueblo decide su destino*. México: FCE.
- Dorsch, Fiedrich (1994). «Negociación e interlocución». En *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Downs, Anthony (2007). *Teoría económica de la acción colectiva*. En Albert Batlle, *Diez Textos básicos de ciencia política*, Madrid: Ariel.
- Dieterich, Heinz (1996). *Nueva guía de investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Dutrénit Bielous, Silvia (2001). «La manzana de la discordia o el voto útil en las elecciones más competidas de México». En *El Dos de julio: reflexiones posteriores*. México: Flasco, UNAM, UAM-I.
- Duverger, Maurice (1957). *Los partidos políticos*. México: FCE.
- Easton, David (1953). *Esquema para el análisis político*. Argentina: Amorrortu.
- Eldersveld, Samuel, J. (1964). *Political Parties*. Chicago: Rand McNally.
- Espejel Espinoza, Alberto (2007, septiembre-octubre). «Hacia el décimo Congreso Nacional del PRD». *El Cotidiano*, 22 (145), México: UAM-Azcapotzalco.
- Espinoza Toledo, Ricardo, Juan Pablo Navarrete y David Morales (2009). «Liderazgos en el PRD: 1989-2008». En Adrián Gimete y Gustavo Emmerich (coords), *Una década de estudios sobre procesos políticos*. México: Juan Pablos / UAM.
- Espinoza Toledo, Ricardo, Rocío Díaz Cancino y Juan Pablo Navarrete Vela (2009). «PRD, PAN y PRI en busca del poder presidencial 2006». En Adrián Gimete-Welsh. (coord.), *Rumbo a los Pinos. Los candidatos y los partidos políticos*. México: UAM / Miguel A. Porrúa.

- Espinoza Toledo, Ricardo y Juan Pablo Navarrete Vela (2013). «La evolución del liderazgo en el PRD: 1989-2012». *Polis*, 9 (2). México: UAM-I.
- Farrera Araujo, Javier y Diego Prieto Hernández (1990, enero-febrero). «Partido de la Revolución Democrática, documentos básicos». *Revista Mexicana de Ciencias Sociales* (139).
- Fernández Bulté, Julio (2002). *Teoría del Estado y del derecho*. La Habana: Félix Varela.
- Fernández, Nuria (1992, marzo). «Relación con el gobierno de Salinas». *Coyuntura*, segunda época (22).
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill.
- Figuroa Ibarra, Carlos (2004, enero-abril). «Protesta popular y cooptación de masas en Guatemala». *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 10 (1).
- Foucault, Michel (2001). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza.
- Foxley, Alejandro y Michael S. McPherson (1989). *Democracia y desarrollo y el arte de traspasar fronteras*, México: FCE.
- Freidenberg, Flavia (2005). «Mucho ruido y pocas nueces. Organizaciones partidistas y democracia interna América Latina». *Polis*, 1 (1). México: UAM-Iztapalapa.
- Galicia Osuna, David (2009, septiembre-diciembre). «El discurso administrativo y la tradición pragmática». *Contaduría y Administración* (229).
- Galindo López, Jesús (1990, septiembre-octubre). «Una lectura sobre el PRD». *El Cotidiano* (37).
- Garavito Elías, Rosa Albina (2001, julio-agosto). «El PRD, el partido que se niega a reconocer su triunfo». *El Cotidiano*, 108 (18).
- García Pelayo, Manuel (1986). *El estado de partidos*. Madrid: Alianza.
- García Ponce, Jorge Ignacio (2005, marzo-abril). «PRD: ficción y contradicciones. Los dilemas de un partido débil o el sueño que no fue». *El Cotidiano*, 20 (130). México: UAM-Azcapotzalco.
- García Reyes, Luis (2001). «El Partido de la Revolución Democrática: el año del ascenso electoral». En Manuel Larrosa Haro (coord.), *Elecciones y partidos políticos en México 1997*. México: CEDE, UAM.
- Giddens, Anthony (1999). *La tercera vía: la renovación de la socialdemocracia*. México: Taurus.

- Graino Ferrer, Guillermo (2009, julio-septiembre). «De la izquierda clásica a la nueva izquierda: la cuestión de occidente». *Cuadernos de Pensamiento Político* (23).
- Goode, William y Paul Hatt (1967). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.
- Goodin y Klingemann (2001). *Nuevo Manual de Ciencia política*. Madrid: Itsmo.
- Gómez Tagle, Silvia (2009). «Las perspectivas de la una izquierda electoral». En Francisco Valdés Ugalde, *Izquierda, sociedad y democracia en América Latina*. México: Nuevo Horizonte.
- González Graf, Jaime (1992, marzo). «A la búsqueda de la realidad en las elecciones federales de 1991: un ejercicio de imaginación política». *Revista Nueva Antropología*, 12 (41).
- Goethals, George, R. (2005). «Presidential Leadership». *Annual Review of Psychology*, 56.
- González Gómez, Marco Antonio (2000, noviembre-diciembre). «El PRD y las elecciones del 2000 en el Distrito Federal». *El Cotidiano*, 17 (104).
- González Llaguno, Alejandro (2000). «Liderazgo local, caciques, partidos y brokers: fortalezas y debilidades del caciquismo en el espacio local de Talca». Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Chile.
- González Rodríguez, Sergio (2000, junio). *Letras Libres*. México.
- González Tule, Luis Antonio (2006). «Cohesión partidista en la Cámara de Diputados en México: el caso del PRI, PAN, y PRD (1997-2006)». *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6 (2). España: Universidad de Compostela.
- Gómez López, Alicia (2002, enero-abril). «El PAN vs. Salinas o el dilema del prisionero: reforma institucional y cooperación como estrategia política». *Espiral*, 8 (23).
- Hall, Richard (1994). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Heneeus, Carlos (1999). «Problema de institucionalización de los partidos políticos en una nueva democracia: el caso de Chile». *Revista de Ciencia Política*, 20 (1).
- Hernández Norzagaray, Ernesto (2003, abril). «Sistema electoral y sistema de partidos en México (1994-2000)». *América Latina Hoy*, 33.
- Hernández Rodríguez, Rogelio y Wil G. Pansters (2012, octubre-diciembre). «La democracia en México y el retorno del PRI». *Foro Internacional* 211, 52 (4).
- Hernández Rodríguez, Rogelio (2009). «Una competencia sin reglas: la candidatura presidencial de Roberto Madrazo», *Política y Gobierno*, volumen temático.

- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Vicencio, Tania (2000, marzo-abril). «El PAN en Baja California. Diez años de transformaciones». *El Cotidiano*, 16 (100).
- (2012, julio). «El Partido Acción Nacional después de la elección presidencial de 2012». *Revista Mexicana de Estudios Electorales* (12).
- Huntington, Samuel P. (1994). *La tercera ola: la democratización a finales del siglo XX*, Buenos Aires: Paidós.
- Juárez, Gloria de la Luz y Alfredo Sánchez Daza (2003). «Transformaciones en el estado de bienestar». *Análisis Económico*, 18 (38).
- Jacques, Elliot y Stephen D. Clemens (1991). *Executive Leadership, A practical guide to managing complexity*. Arlington: Cason May & Co.
- Johansson Mondragón, Steven (2012, mayo-agosto). «La distancia ideológica entre los tres principales partidos políticos mexicanos (1976-2006)». *Estudios Políticos*, novena época (26).
- Katz, Daniel (1973). «Patterns of Leadership». En, Joanne N. Knutson (ed.), *Handbook of Political Psychology*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kitschelt, Herbert (1999). «Panoramas de intermediación de intereses políticos: movimientos sociales, grupos de interés y partidos a comienzos del siglo». *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 2 (1).
- La Palombara, Joseph y Myron Weiner (eds.) (1966). *Political Parties and Political Development*. Princeton: Princeton University Press.
- Larrosa, Manuel y Leonardo Valdés (coords.) (1998). *Elecciones y partidos políticos en México*. México: CEDE, UAM.
- Lazarsfeld, Paul (1985). «De los conceptos a los índices empíricos». En Paul Lazarsfeld y Raymond Boudon (coords.), *Metodología de las ciencias sociales*, vol. 1. Barcelona: Laia.
- Lenk, Kurt y Franz Neumann (coords.) (1994), *Teoría y sociología crítica de los partidos políticos*. Barcelona: Anagrama.
- Léon, Dion (1968, marzo). «The Concept of Political Leadership: an Analysis». *Canadian Journal of Political Science*, 1 (1).
- Levine, Daniel H. y José Enrique Molina (2007). «La calidad de la democracia en América Latina: una visión comparada». *América Latina Hoy* (45).
- Lichbach, Mark Irving y Zuckerman, Alan (1997). *Comparative Politics: rationality, Culture and Structure*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Ling Sanz Cerrada, Federico A. (2008, mayo-junio). «EL PAN en la coyuntura actual. Una mirada desde dentro». *El Cotidiano*, 23 (149).
- Linz, Juan (1987). *La quiebra de las democracias*. Madrid: Alianza.
- Lipset, Seymour Martin y Stein Rokkan (eds.) (1967). *Party Systems and Voter Alignments*. Nueva York: The Free Press.
- (2001). «Estructuras de división, sistema de partidos y alineamientos electorales». En *Diez textos de ciencia política*. Barcelona: Ariel.
- Loeza, Soledad (1999). *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*. México: FCE.
- López Serrano, Jesús y Javier López Serrano (2008, agosto). «Las fracciones partidistas y su influencia en las coaliciones dominantes en el México de hoy». *Espacios Públicos* (22).
- López Roldán, Pedro (1996). «La construcción de tipologías: metodología de análisis». *Papers*, 48.
- Lowi, Theodore T. (2003). «Políticas públicas». En Luis Aguilar (coord.), *La hechura de las políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Lujambio, Alonso (1996). *Federalismo y Congreso en el cambio político en México*. México: UNAM.
- Mair, Peter (1997). *Party System Change: approaches and interpretations*. Oxford: Oxford University Press.
- (2001). «Política comparada: una visión general». En Robert Goodin y Hans-Dieter Klingemann (coords.), *Nuevo manual de ciencia política*. Madrid: Istmo.
- Mainwaring, Scott y Mariano Torcal (2005, diciembre). «La institucionalización de los sistemas de partidos y la teoría del sistema partidista después de la tercera ola democratizadora». *América Latina Hoy*, 41.
- McClelland, David C. y Richard E. Boyatzis (1982). «Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management». *Journal of Applied Psychology*, 67.
- Majone, Giandomenico (1997) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: FCE.
- Manheim, Jarol y Richard Rich (1988). *Análisis político empírico. Método de investigación en ciencia política*. Madrid: Alianza.
- Marenco, André (2006). «Path-Dependency, instituciones políticas y reformas electorales en perspectiva comparada». *Revista de Ciencia Política*, 26 (2).

- Marr, Heinz (1980). «Partidos de representación y partidos de integración». En Kurt Lenk y Franz Neumann (coords.), *Teoría y sociología crítica de los partidos políticos*. Barcelona: Anagrama.
- Marsh, David y Gerry Stoker (1997). *Teoría y métodos de la ciencia política*. Madrid: Alianza.
- Marsh, Michael y Paul Michell (1999). «Office, Votes, and then Policy: Hard Choices for Political Parties in the Republic of Ireland, 1981-1992». En Wolfgang C. Müller y Kaare Strom (eds.), *Policy, Office or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martínez González, Víctor Hugo (2005). *Fisiones y fusiones, divorcios y reconciliaciones: la dirigencia del Partido de la Revolución Democrática. 1989-2004*. México: Flasco-México / Cepys de Monterrey / FCPYS, UNAM / FCYA, UNAM / Plaza y Valdés.
- Martínez Sospedra, Manuel (1996). *Introducción a los partidos políticos*. Barcelona: Ariel.
- Méndez de Hoyos, Irma (2004, junio). «La transición mexicana a la democracia: competitividad electoral en México: 1977-1997». *Perfiles Latinoamericanos*, 12 (24).
- (2007, enero-junio). «El sistema de partidos en México: fragmentación y consolidación». *Perfiles Latinoamericanos* (29).
- Merkel, Peter (1981). «La función legitimadora del líder». *Revista de Estudios Políticos* (21).
- Meltsner, Arnold (2003). «La factibilidad política y el análisis de políticas». En Luis Aguilar (coord.), *La hechura de las políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Merino, Mauricio (2003). *La transición votada*. México: FCE.
- Meyenberg Leycegy, Yolanda (coord) (2001). *El dos de julio: reflexiones posteriores*. México: Flasco / UNAM / UAM-I.
- (2004). «El PRD: la pugna por un liderazgo». En Ricardo Espinoza Toledo y Rosa María Mirón Lince (coords.), *Partidos políticos en México: nuevos liderazgos y relaciones internas de autoridad*. México: UAM / AMED / UNAM.
- (2006). «El PRD. La pugna por un nuevo liderazgo». *VII Congreso Español de ciencia Política y de la Administración: Democracia y buen gobierno, mesa de partidos y sistema de partidos en nuevas democracias*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Michels, Robert (2008). *Los partidos políticos*. Argentina: Amorrortu.

- Mirón Lince, Rosa María (2001). «2 de julio en el Distrito Federal el desempeño electoral en el Distrito Federal». En Yolanda Meyenberg Leycegui (coord.), *El dos de julio: reflexiones posteriores*. México: Flasco / UNAM / UAM-I.
- (2012, mayo-agosto). «Recomposiciones: el PRI de la primera década del milenio». *Convergencia*, 19 (59). México: UAEM.
- Modonesi, Massimo (2008). *El Partido de la Revolución Democrática*. México: Nostra.
- Molinar Horcasitas, Juan (1991). *El tiempo de la legitimidad: elecciones, autoritarismo y democracia en México*. México: Cal y Arena.
- Montero, José Ramón, Richard Gunther y Juan Linz (2007). *Partidos políticos, viejos conceptos y nuevos retos*. Madrid: Trotta.
- Montero, José Ramón, Zmerli, S. y Newton, K. (2008). «Confianza social, confianza política y satisfacción con la democracia». *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (122).
- Morales Garza, Martha Gloria, Marcela Ávila Eggleton, Henio Millán Valenzuela y Luis Alberto Fernández García (2009). *Participación y abstencionismo electoral en México*. México: IFE.
- Moreno, Alejandro (2003). *El votante mexicano*. México: FCE.
- Morlino, Leonardo (1986, julio-septiembre). «Consolidación democrática, definición, modelos, hipótesis». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (35).
- Morodo, Raúl y Pablo Lucas Muriilo de la Cueva (2001). *El ordenamiento constitucional de los partidos políticos*. México: UNAM.
- Murphy, Albert J. (1958). «El estudio del proceso del liderazgo». En C. G. Browne y Thomas S. Cohn (coords.), *Estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Muñoz Ledo, Porfirio (1994, 5 de marzo). «Discurso del senador Porfirio Muñoz Ledo, presidente nacional del prd en el v pleno del segundo Consejo Nacional». *CEN, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática. Carpeta núm. 12* México.
- Navarrete Vela, Juan Pablo (2008, julio-diciembre). «Sistema político mexicano: desarrollo y reacomodo por el poder». *Iberoforum, Revista Electrónica de Ciencias Sociales*, 3 (6).
- (2009). «Liderazgo partidista en el sistema de partidos en México». *Confines* (10).
- (2013, enero-junio). «El liderazgo en la elección presidencial de 2012». *Revista Legislativa*, 6 (11).

- Neumann, Sigmund (1980). «Sistemas de partidos y grados de integración». En Kurt Lenk y Franz Neumann (coords.), *Teoría y sociología crítica de los partidos políticos*. Barcelona: Anagrama.
- Norris, Pippa (2011). *Democratic Deficit: Critical Citizens Revisited*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Olmeda, Juan C. y María Alejandra Arresto (2013). «México: el regreso del PRI a la presidencia». *Revista de Ciencia Política*, 33 (1).
- Ostrogorski, Moisei (1979). *La democracia y los partidos políticos*. Madrid: Trotta.
- Pacheco Méndez, Guadalupe (2004, marzo-abril). «Elecciones y transición democrática en México (1961-2003)». *El Cotidiano*, 19 (124). México: UAM-Azcapotzalco.
- Palma, Esperanza (2002, enero-marzo). «Un balance del PAN y el PRD durante la democratización». *Diálogo y Debate* (11).
- (2003, noviembre-diciembre). «La crisis institucional como normalidad: un balance del PRD en el 2003». *El Cotidiano*, 19 (122).
- (2004). *Las bases políticas de la alternancia en México. Un estudio del PAN y el PRD*. México: UAM.
- Pasquino, Gianfranco (2004). *Nuevo manual de ciencia política*. México: FCE.
- Panbianco, Ángelo (1990). *Modelos de partidos*. Madrid: Alianza.
- Pérez Fernández del Castillo, Germán y Alvarado, Arturo (coords.) (1995). *La voz de los votos: un análisis crítico de las elecciones de 1994*. México: Porrúa / Flasco.
- Pérez Fernández del Castillo, Germán, (coord.) (2013). *Elecciones 2012, crónica de un conflicto anunciado*. México: UNAM.
- Pivón, Anne (1999, enero-abril). «Anatomía de un partido de oposición mexicano: la estructura del juego político en el Partido de la Revolución Democrática». *Revista Estudios Sociológicos*, 17 (49).
- Przeworski, Adam (2010). *Qué esperar de la democracia*. México: Siglo XXI.
- Ramírez Mercado, Manuel (2006, enero-febrero). «La distribución de voto en las entidades federativas, análisis sobre las elecciones presidenciales en México: 1988-2006». *El Cotidiano* (141).
- Regalado, Jorge (1994, septiembre-diciembre). «La oposición y las elecciones presidenciales de 1994 en México». *Espiral* (1).
- Rendón Corona, Armando (1990). *La renovación de la clase política en México*. México: UAM.

- Revels Vázquez, Francisco (2004) (coord.). *Partido de la Revolución Democrática. Los problemas de la institucionalización*. México: Gernika / UNAM.
- (2008). *Partidos políticos en México: apuntes teóricos*. México: UNAM.
- Reyes del Campillo, Juan (2003, noviembre-diciembre). «2003: elecciones después de las transición». *El Cotidiano*, 19 (122). México: UAM-Azcapotzalco.
- Reyes García, Luis (2005, septiembre-octubre). «La coalición dominante del Partido Revolucionario Institucional: auge, crisis y recomposición». *El Cotidiano*, 133.
- Rincón Gallardo, Gilberto (1999). *A contracorriente*. México: Centro de Estudios para la Reforma del Estado.
- (2008). *Entre el pasado definitivo y el futuro posible. Ejercicios de reflexión política en clave democrática*. México: FCE.
- Romero Miranda, Miguel Ángel y Javier Gutiérrez Rodríguez (2000, marzo-abril). «Hacia una consolidación de un nuevo sistema político». *El Cotidiano*, 16 (100).
- Ruiz Valerio, José Fabian (2007, enero-mayo). «Él estaba desnudo: análisis del discurso presidencial de Carlos Salinas de Gortari». *Confines* (5).
- Salazar, Luis (coord.) (2001). *Elecciones y transición en México*. México: Cal y Arena.
- Sandbrook, Richard (2014, marzo-abril). «La izquierda democrática en el sur del mundo». *Nueva Sociedad* (250).
- Santiago Juárez, Rodrigo (2010, enero-junio). «Crisis de legitimidad de las instituciones democráticas». *Revista de derecho* (33).
- Sartori, Giovanni (1999). *¿Qué es la democracia?*. México: Nueva Imagen.
- Sartori, Giovanni (2005). *Partidos y Sistemas de partidos*. Madrid: Alianza Universidad.
- Sánchez, Marco Aurelio (1999). *La élite en crisis. Problemas organizativos, indeterminación ideológica y diferencias programáticas*. México: Plaza y Valdés.
- Sánchez, Fernando y Joseph Thompson (2006). «Fortalecimiento de los partidos políticos en América Latina: institucionalización y transparencia». *Cuadernos de CAPEL* (50).
- Sánchez Gudiño, Hugo (2012). «PRD la izquierda punto cero y los desafíos de López Obrador». En Hugo Sánchez Gudiño y Gonzalo Farrera Bravo (coords.), *Partidos políticos y sucesión presidencial en México*. México: UNAM / Porrúa.
- Selznick, Philip (1952). *The Organizational Weapon: a Study of Bolshevik Strategy and Tactics*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Schlesinger, Joseph A. (1994). *Political Parties and the Winning of Office*. The University of Michigan Press, Michigan.
- Shamir, Arthur y R. J. House (1994). «The Rhetoric of Charismatic Leadership: a Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research». *Leadership Quarterly*, 5 (1).
- Sirvent, Carlos (2002). *Partidos políticos y procesos electorales en México*. México: UNAM / Miguel Ángel Porrúa.
- Smylie, Mark A. (1994). «New Perspectives on Teacher Leadership». En *The Elementary School Journal*, 96 (1).
- Sprott, Walter John Herbert (coord.) (1975). *Psicología y sociología del poder*. Buenos Aires: Paidós.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1998). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt (1958, marzo-abril). «How to choose a leadership pattern». *Harvard Business Review*, 36.
- Tucker, Robert (1976). «La teoría del liderismo carismático». En Dankwart Rustow (coord.), *Filósofos y Estadistas*. Madrid: FCE.
- (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.
- Valencia Carmona, Salvador (2003, enero-junio). «Hacia un nuevo sistema político y constitucional». *Cuestiones Constitucionales* (8).
- Valdés Zurita, Leonardo (1995). «El sistema de partidos en México: las dimensiones de la competitividad electoral». *Polis*, 3 (5).
- (1999). «Sistemas electorales y partidos». En *Cuadernos de divulgación democrática*. México: IFE.
- Valdés Vega, María Eugenia (2004). «Poder político y medios de comunicación: el caso de los videoescándalos en México». En *Democracia y medios de comunicación*, colección Sinergia. México: IEDF.
- Valdiviezo, René y Angélica Cazarín Martínez (2013). *México 2012. La elección del Ejecutivo Federal en los Estados*. México: Somee / BUAP / ICADE.
- Vivero, Igor (2005). *Desafiando al sistema. La izquierda política en México, evolución organizativa, ideológica y electoral del Partido de la Revolución Democrática (1989-2005)*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Ware, Alan (1992). «Activist-Leader Relations and the Structure of Political Parties: Exchange Models and Vote-Seeking Behavior in Parties». *British Journal of Political Science* (22).

- Weber, Max (1964). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE.
- Willner, Ann Ruth (1984). *The Spellbinders. Charismatic Political Leadership*. New Haven: Yale University Press.
- Winter, David G. (1978). *The Power Motive*. Nueva York: Free Press.
- Zonis, M. (1984). «Self-objects, Self-representation and Sense Making Crises: Political Instability in the 1980s». *Political Psychology*, 5 (4).

Documentos del PRD

- (1990, junio). «Declaración de Cárdenas sobre el régimen priista». *Motivos*.
- (1990, 22 de junio). «Discurso de Cuauhtémoc Cárdenas». *Motivos*.
- (1990, 19 de julio). «Declaración de Cuauhtémoc Cárdenas». *Motivos*.
- (1990, 28 de noviembre). «Declaración de Cárdenas sobre la Comisión nacional de vigilancia del padrón electoral». *Motivos*.
- (1991, octubre). «Discurso de Cárdenas posterior a las elecciones 1991». *Coyuntura Debate*, segunda época (19).
- (1992, agosto). «Reunión plenaria de candidatos a gobernadores». *Coyuntura*, segunda época (27).
- (1996, 14 de febrero). «Declaración del presidente Ernesto Zedillo acerca de la reforma del Estado». *La Jornada*.
- Ágora, IERD (1989). «Posicionamiento de la fracción del PRD en la Cámara de Diputados durante 1989-1990». México.
- Alcántara Sáez, Manuel (2004). «La ideología de los partidos políticos latinoamericanos». *Working Papers Online Series*. Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Recuperado de <http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/publicaciones%20en%20red/working_papers/archivos/20_2004.pdf>.
- Cárdenas Solórzano, Cuauhtémoc (1992, 3 de abril). «XVI Pleno del Consejo Nacional». México: CEN / Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, carpeta núm. 11.
- (1992, 13 noviembre). «XVII Pleno del Consejo Nacional». México: CEN / Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, carpeta núm. 11.

- Castañeda, Jorge G. (1992, 11 de julio). «El PRD, ante una alternativa del diablo». *Proceso* (819). Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?page_id=158913> el 24 de septiembre de 2014.
- CEN, IERD (1990). «Declaración del Comité Ejecutivo Nacional 1989». México, carpeta núm. 1.
- (1990). «Reformas al Comité Ejecutivo Nacional». México, carpeta núm. 1.
- (1991). «VII Pleno del Consejo Nacional». México, carpeta núm. 11.
- (1993, 1 de agosto). «Resolutivo del primer pleno del Consejo Nacional en torno a la reforma electoral». México, carpeta núm. 12.
- (1994). «Informe del Comité de campaña al 15 de enero de 1994». México, carpeta núm. 12.
- (1994, 16 de abril). «Acta de la VI sesión plenaria del II Consejo Nacional del PRD». México, carpeta núm. 12.
- (1994, 11 de septiembre). «Resolución del II Consejo Nacional del PRD». México, carpeta núm. 13.
- (1996, 7 de noviembre). «Informe de Andrés Manuel López Obrador sobre la reforma electoral». México, carpeta núm. 14.
- (1996, 15 de noviembre). «Declaración de Andrés Manuel López Obrador ante el CEN». México: carpeta núm. 14.
- (1997, 20 de febrero). «Declaración ante el CEN respecto de la corrupción en las instituciones públicas». México, carpeta núm. 15.
- (1997, 15 de abril). «Declaración de Andrés Manuel López Obrador ante el CEN para exigir la no intervención presidencial en las elecciones de 1997». México, carpeta núm. 16.
- (1997, 2 de octubre). «Declaración de Jesús Ortega ante la convocatoria presidencial». México, carpeta núm. 17.
- (1999, 25 de septiembre). «Discurso de Amalia García presidenta del CEN del PRD». México, carpeta 26-B del 25 de septiembre de 1999.
- (1999, septiembre-diciembre). «Plan global de trabajo del CEN del PRD, septiembre-diciembre 1999». México, carpeta 26-b.
- (1999, abril-julio). «Programa Nacional de Verificación y Actualización del Padrón de Afiliados». México, carpeta 26-A.
- Comité General de Sistema Electoral del PRD, IERD (1996). «Resultados elección interna».

- Fernández, Nuria (1992, marzo). «Relación con el gobierno de Salinas». *Coyuntura*, segunda época (22).
- IERD (1990). «Declaración de Cárdenas ante el Primer Congreso Nacional del PRD». México, carpeta núm. 1.
- (1990). «Declaración de Jesús Ortega y Carmelo Enríquez». México, carpeta núm. 1.
- (1999, septiembre-diciembre). «Plan global de trabajo del CEN del PRD, enero-abril de 1999». México, carpeta 21 del III Pleno del Consejo Nacional.
- (1996). «Declaración de Muñoz Ledo sobre la reforma del Estado». México, informes del 23 de abril de 1996.
- (1999, abril). «Declaración de Andrés Manuel López Obrador en el cuarto Consejo Nacional extraordinario del PRD». México, III carpeta de plenos del Consejo Nacional.
- Muñoz Ledo, Porfirio (1993, 9 de septiembre). «Mensaje del Senador Porfirio Muñoz Ledo en la apertura del II pleno del Consejo Nacional del PRD». México: CEN, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, carpeta núm. 12.
- (1994, 15 de enero). «Discurso del Senador Porfirio Muñoz Ledo al IV pleno del II consejo Nacional». México: CEN, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, carpeta núm. 12.
- (1994, 5 de marzo). «Discurso del senador Porfirio Muñoz Ledo, presidente nacional del PRD en el V pleno del segundo Consejo Nacional». México: CEN, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, carpeta núm. 12.
- Plataforma electoral del FDN, 1988.
- Plataforma electoral del PRD, 1991.
- Plataforma electoral del PRD, 1994.
- Plataforma electoral del PRD, 1997.
- Plataforma electoral del PRD, 2000.
- Secretaría de Comunicación y Propaganda, IERD (1996). «69 puntos de la reforma del Estado». México, carpeta de documentos del 27 de marzo de 1996.
- (1996). «Acuerdo sobre candidaturas externas». México, carpeta del Consejo Nacional 15 de abril de 1997.
- (1996). «Amparo ante la SCJN». México, carpeta de documentos del 21 de noviembre de 1996.
- (1996). «Andrés Manuel López Obrador busca la dirigencia del PRD». México, carpeta de documentos del 3 de enero de 1996.

- (1996). «Cristóbal Arias ante las candidaturas externas». México, carpeta de acuerdos del Consejo Nacional del 13 de diciembre 1996.
- (1996). «Licencia de Rubén Figueroa». México, carpeta de documentos del 13 de marzo de 1996.
- (1996). «Rechazo al juicio político de Rubén Figueroa». México, carpeta de documentos del 7 de junio de 1996.
- (1996). «Reforma electoral». México, carpeta de documentos del 28 de junio de 1996.
- (1996). «Petición de Porfirio Muñoz Ledo al gobierno federal». México, carpeta de declaraciones del 21 de mayo de 1996.
- (1996). «Posicionamiento del PRD ante la reforma del Estado». México, carpeta de documentos del 19 de enero de 1996.
- (1996). «Postura de Jesús Ortega». México, carpeta de declaraciones del 27 de febrero de 1996.
- (1997). «Andrés Manuel López Obrador solicitó audiencia con Zedillo». México, carpeta de declaraciones del 3 de enero de 1997.
- (1997). «Declaración de Felipe Calderón el 17 junio de 1997». México, carpeta de documentos de junio de 1997.
- (1997). «PRD ante Zedillo». México, carpeta de declaraciones del 3 de febrero de 1997.
- (1998). «Candidatura de Máximo Gámiz Parral». México, carpeta de documentos del 8 de marzo de 1998.
- (1998). «Candidatura de Zacatecas». México, carpeta de documentos del 6 de febrero de 1998.
- (1998). «Declaración de Andrés Manuel López Obrador candidaturas externas». México, carpeta de documentos del 18 de marzo de 1998.
- (1998). «Declaración de Andrés Manuel López Obrador candidatura Monreal». México, carpeta de documentos del 15 de febrero de 1998.
- (1998). «Renovación de la dirigencia del partido». México, carpeta de documentos del 20 de junio de 1998.
- (1998). «Resolución de la candidatura de Ignacio Morales Lechuga». México, carpeta de documentos del 7 de marzo de 1998.
- (1999). «Resolución de alianza electoral PT-PRD». México, carpeta de documentos del 19 de septiembre.

Fuentes hemerográficas

- Albarrán de Alba, Gerardo (1992, 10 de agosto). «Pretensiones del PRD». *Proceso* (823).
- (1996, 22 de julio). «El triunfador de la elección interna del PRD advierte: van a contracorriente de la historia». *Proceso* (1029).
- Beltrán del Río, Pascal (1989, 3 de octubre). «Marginado de la reforma electoral, el PRD llega a su primer aniversario indefinido y sin motivación». *Proceso* (677).
- (1990, 5 de marzo). «Entre discrepancias, el PRD celebra sus foros y se encamina a su constitución formal». *Proceso* (696).
- (1990, 5 de noviembre). «Cárdenas acusa a Salinas de jugar sucio en el estado de México». *Proceso* (731).
- (1990, 26 de noviembre). «Elecciones en el PRD». *Proceso* (734).
- (1991, 7 de enero). «Cárdenas lo mantiene anclado en el antisalinismo». *Proceso* (740).
- (1991, 6 de mayo). «Entrevista a Muñoz Ledo: El Partido de la Revolución Democrática cumple dos años». *Proceso* (757).
- (1992, 17 de febrero). «Entre Salinas y Cárdenas, política de alejamiento». *Proceso* (798).
- Camacho, Oscar (1997, 18 de junio). «El PRD acaricia el triunfo en 12 municipios». *La Jornada*.
- Castañeda, Jorge G. (1992, 13 de julio). «El PRD, ante una alternativa del diablo». *Proceso* (819).
- Castillo, Heberto (1989, 27 de noviembre). «Construcción del PRD». *Proceso* (682).
- Corro, Salvador (1996, 18 de noviembre). «El PRD, en tiempos de Zedillo». *Proceso* (1046).
- Delgado, Álvaro (1999, 29 de marzo). «López Obrador reconoce que descuidó la organización y el proceso electoral del PRD». *Proceso* (1169).
- (1999, 2 de agosto) «El caudillismo de Cárdenas, paradoja que lo debilita, el PRD ante el 2000: o se institucionaliza o tendrá un gran retroceso». *Proceso* (1187).
- Espinoza, Alberto (1996, 22 de diciembre). «En enero decidirá el PRD si se alía con otros partidos». *La Jornada*.
- Flores, Sergio (1996, 29 de septiembre). «Entrevista/Andrés Manuel López Obrador: apoya campañas en Guerrero». *Reforma*.
- Gallegos, Elena (1998, 25 de marzo). «Entrevista a López Obrador: el asunto Morales Lechuga no partió al PRD». *La Jornada*.

- Gaspar, Fernando (1997, 9 de noviembre). «Entrevista a López Obrador y Muñoz Ledo. El presidente y el coordinador: la relación López Obrador-Muñoz Ledo». *Reforma*.
- Gilly, Adolfo (1990, agosto). «El perfil político». *Nexos* (152).
- González, Eduardo (1989, 23 de octubre). «PRD: sin resignación». *Proceso* (677).
- Grajeda, Ella (1999, 22 octubre). «Lo peor del PRD respalda a Andrés Manuel López Obrador: Rascón». *El Universal*.
- (1999, 18 de noviembre). «Acepta Andrés Manuel López Obrador una posible alianza». *El Universal*.
- La Jornada* (2006, 22 de junio). «Primera plana», portada.
- Hinojosa, Juan José (1999, 19 de abril). «López Obrador: balance de una devoción». *Proceso* (1172).
- Linares Zapata, Luis (1996, 17 de julio). «Las apuestas del PRD». *La Jornada*.
- Merino, Mauricio (1994). *Voz y voto* (17).
- Muñoz, Alma (2014, 25 de noviembre). «Cárdenas deja el PRD, partido que fundó hace 25 años». *La Jornada*.
- Ortiz Pinchetti, Francisco (1991, 18 de febrero). «Consulté con Cárdenas varias veces y él no lo aprobó». *Proceso* (746).
- Páez Morales, Alejandro (2008, 31 de diciembre). «2008 para el PRD, ocho meses de severa crisis interna». *La Crónica*.
- Páramo, Arturo (1999, 29 de noviembre). «Entrevista. Andrés Manuel López Obrador. En defensa del subsidio». *Reforma*.
- Proceso* (2006, 30 de abril). «La estrategia soy yo» (1539), portada.
- Rosas, Tania (2015, 22 de septiembre). «Ríos Piter abandona contienda por dirigencia del PRD». *El Economista*.
- Román, Gerardo (1997, 7 de septiembre). «Convoca López Obrador a una reforma del PRD». *Reforma*.
- Romero, Gabriela y Jorge Cisneros (1999, 24 de octubre). «López Obrador solicitará apoyo de conciencia». *La Jornada*.
- Scherer Ibarra, María (1999, 10 de abril). «Son ingenuos: confunden las elecciones con la democracia». *Proceso* (1171).
- Segovia, Rafael (1997, 12 de diciembre). «Contradicciones y conflictos». *Reforma*.
- Sicilia, Liliana (1999, 16 de diciembre). «Vamos a ganar el DF y el país: Andrés Manuel López Obrador». *El Universal*.
- Toussaint, Florence (15 de julio de 1996). «Realidades en el PRD». *Proceso* (1028).

Zamarripa, Roberto (1997, 26 de abril). «Pide PRD diálogo directo». *Reforma*.
 — (1997, 31 de octubre). «Entrevista. Andrés Manuel López Obrador». *Reforma*.
 Zepeda, Aurora (2015, 21 de septiembre). «PRD abre posibilidad estatutaria a Agustín Basave». *Excélsior*.

Anexos

Anexo 1. Liderazgos carismáticos

Categoría Liderazgo carismático	Política ante el gobierno federal	Variables				
		Relación con el Congreso	Postura ideológica	Ambiente interno del PRD	Candidatura presidencial	Tipo de carisma
Dominante	Enfrentamiento Política de fraude	Limitada	Imposición en la estrategia del partido	Es más fuerte que las fracciones	Candidato fundador	No es cuestionado
Integrador	Apertura y negociación	Interlocución	Flexible Operación franquicia	Distribuye espacios en los órganos internos	Candidato natural con simpatía política. Se presenta a procesos de nominación	Es cuestionado, pero establece integración en su proyecto
Moderado	Menor confrontación	Postura dividida entre quienes negocian con el gobierno y quienes no	Indefinición del perfil político	Enfrentamiento por el control del partido	Todavía su influencia le alcanza para ser postulado	Desgastado en el exterior, pero todavía suficiente en el plano interno

Fuente: Elaboración propia con base en Murphy (1958: 13)

Anexo 2. Liderazgos administrativos

Categoría de líder administrativo	Relación con fracciones	Variables				
		Resultados electorales	Experiencia política	Personalidad	Relación con partidos opositores	Relación con el Congreso
Administrativo fuerte	Control activo	Positivos	Dialoga con los demás Poderes	Integradora	Cooperación y negociación	Cordial en el Congreso
Administrativo intermedio	Control moderado	Competitivos	Disposición entre Poderes	Dominante	Enfrentamiento	Su liderazgo no supera el gobierno dividido
Administrativo débil	Ausencia de control	En descenso	Enfrentamiento con otros Poderes	Personalismo	Ausencia de legitimidad	Autoexclusión para negociar

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Tipo de motivaciones para acceder a un cargo

Categoría	Tipo de cargo interno	Tipo de cargo externo	Tipo de cargo electoral	Trayectoria
Office seekers	Puesto en la estructura del partido	Puesto en la administración gubernamental	Representante ante instancias electorales	Política
Parliamentary seekers	Dirigente de una fracción	Miembro del poder legislativo como diputado, senador, presidente municipal o jefe delegacional	Coordinador parlamentario de su partido	Legislativa

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Schlesinger (1994: 13-15).

Anexo 4. Fracciones en el PRD

Fracción (grupo de expresión)	Dirigentes
Alternativa Democrática Nacional	Héctor Miguel Bautista
Nueva Izquierda (chuchos)	Jesús Ortega y Jesús Zambrano
Foro Nuevo Sol	Amalia García
Izquierda Democrática Nacional	René Bejarano y Dolores Padierna
Grupo Acción Política	Higinio Martínez, quien renunció al PRD en 2013.
Democracia Social	Pablo Gómez
Izquierda Renovadora en Movimiento	Marcelo Ebrard C., quien renunció al PRD 2015.
Red de Izquierda Revolucionaria	Camilo Valenzuela
Movimiento por la Democracia	Alfonso Ramírez Cuéllar
Izquierda Unida	Alejandro Encinas, quien renunció al PRD 2014.
Unidad y Renovación	Armando Quintero
Vanguardia Progresista	Miguel Ángel Mancera

Fuente: Elaboración propia con base en documentos oficiales del PRD.

Anexo 5. Tipos ideales de liderazgo

Tipo de liderazgo	Estrategia y motivación	Tipo de influencia
Líder carismático	Dominante Integrador Moderado	Informal
Líder administrativo	Fuerte Intermedio Débil	Formal
Tipo de experiencia previa	Office seeker Parliamentary seeker	Capta la influencia formal e informal

Fuente: Elaboración propia con base en documentos oficiales del PRD.

Índice onomástico

- Abarca, José Luis **220**
- Acosta Naranjo, Guadalupe **194, 199, 221**
- Adato, Victoria **53**
- Aguirre, Ángel **220**
- Ahumada, Carlos **203**
- Albina Garavito, Rosa **67, 69**
- Alcocer, Jorge **45**
- Alemán, Miguel **172**
- Álvarez Garín, Raúl **64, 67, 69**
- Arias, Cristóbal **63, 64, 66, 67, 68, 247**
- Armenta, Rodolfo **64, 69**
- Bachelet, Michel **223**
- Barrio, Francisco **172**
- Basave, Agustín **18, 194, 197, 199, 221, 228, 250**
- Bautista, Héctor Miguel **219, 220, 252**
- Bejarano, René **180, 198, 203, 219, 252**
- Beltrones, Manlio Fabio **208**
- Bolívar Meza, Rosendo **92**
- Bours, Eduardo **173**
- Bruhn, Kathleen **113**
- Buenrostro, César **64**
- Calderón Hinojosa, Felipe **26, 163, 167**
- Camacho Quiroz, César **207**
- Camacho Solís, Manuel **49, 85, 171**
- Campa, María Fernanda **67**
- Canseco Ruiz, Felipe Edgardolo **48**
- Carabias, Julia **151**
- Cárdenas, Alberto **172**
- Cárdenas, Lázaro **31**
- Cárdenas, Raymundo **67, 129, 130, 131, 194, 197**
- Cárdenas Solórzano, Cuauhtémoc **9, 13, 18, 20, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 75, 76, 77, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 92, 96, 99, 102, 103, 117, 131, 137, 138, 139, 146, 147, 149, 152, 154, 155, 157, 161, 162, 164, 165, 166, 169, 173, 177, 178, 183, 186, 187, 191, 192, 194, 199, 203, 205, 206, 215, 217, 226, 227, 231, 244**
- Carpizo, Jorge **152**
- Castañeda, Jorge **153**
- Castillo, Heberto **33, 64, 65, 83, 97, 98, 117**
- Castillo, Laura Itzel **129, 130, 131**
- Castillo Mena, Ignacio **49, 63, 64, 66, 67, 68**
- Chuayffet, Emilio **95, 106, 108**
- Chávez, Hugo **223**
- Clouthier del Rincón, Manuel **29**
- Colosio Murrieta, Luis Donald **47, 50, 85, 196**
- Córdova, Arnaldo **53**
- Córdova Montoya, José María **50**
- Cota Montaña, Leonel **18, 123, 149,**

172, 178, 183, 194, 195, 196, 204, 221
 Creel Miranda, Santiago 152, 170, 172, 207
 De la Fuente, Juan Ramón 152
 De la Garza, Lucas 62, 64, 68, 130
 De la Madrid Hurtado, Miguel 29, 30, 31, 34, 44, 53
 Del Villar, Samuel 62, 67, 183
 Díaz Ordaz, Gustavo 30
 Durán, Leonel 64, 68
 Ebrard Casaubón, Marcelo 20, 171, 183, 206, 207, 209, 219, 220, 228, 252
 Echeverría Álvarez, Luis 30
 Encinas, Alejandro 129, 130, 178, 183, 198, 205, 210, 252
 Enríquez, Carmelo 56, 246
 Escobar, Saúl 65, 67, 69, 129, 130, 131
 Espino, Manuel 172
 Etienne, Pedro 67, 129, 130
 Farrera, Gonzalo 18, 242
 Félix, Jaime Enrique 67
 Fernández de Ceballos, Diego 85, 90
 Fernández Noroña, Gerardo 205
 Flores Caballero, Romeo 47
 Fox Quezada, Vicente 26, 151, 153, 156, 157, 158, 164, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 185, 226
 Gámiz Parral, Máximo 133, 247
 Garavito, Rosa Albina 65, 67, 69
 García Medina, Amalia 52, 98, 129, 130, 131, 134, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 149, 150, 152, 194, 195, 196, 198, 245, 252
 García Ramírez, Sergio 53
 Godoy, Julio César 205
 Godoy, Leonel 18, 129, 130, 183, 194, 196, 227
 Gómez Álvarez, Pablo 73, 194
 González, Javier 67, 130
 González, Patricia 85, 88
 González Llaguno, Alejandro 187
 González Parás, Natividad 170, 172
 Gordillo, Elba Esther 169, 170
 Gutiérrez Barrios, Fernando 48
 Ibarra de Piedra, Rosario 33
 Imaz, Carlos 203
 Jackson, Enrique 173
 Joaquín Coldwell, Pedro 207
 Labastida Ochoa, Francisco 152, 153, 157, 158, 173, 211
 Longoria, Martín 129, 130, 131
 López Mateos, Adolfo 30
 López Obrador, Andrés Manuel 9, 10, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 43, 62, 64, 65, 68, 77, 83, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 156, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170,

171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 200, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 224, 226, 227, 228, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250
 López Portillo, José 30
 Luna Parra, Adriana 67
 Madero, Pablo Emilio 34
 Madrazo, Roberto 152, 166, 170, 172, 173, 174, 176, 211, 236
 Madrazo Cuéllar, Jorge 152
 Maduro, Nicolás 223
 Maldonado, Martha 62
 Mancera, Miguel Ángel 178, 219, 220, 252
 Martínez, Ifigenia 63, 66, 67, 130
 Martínez, Victor Hugo 18
 Martínez Verdugo, Arnoldo 64
 Martínez y Martínez, Enrique 170
 Medina Plascencia, Carlos 107, 172
 Molina, Isabel 67
 Monreal Ávila, Ricardo 133, 171, 247
 Montiel, Arturo 170, 173
 Morales, Evo 223
 Morales Lechuga, Ignacio 133, 247, 248
 Moreira, Humberto 207
 Muñoz Ledo, Porfirio 7, 18, 19, 30, 33, 35, 36, 47, 48, 50, 53, 57, 59, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 116, 117, 128, 130, 131, 139, 143, 163, 166, 168, 169, 194, 195, 197, 226, 240, 246, 247, 248, 249
 Navarrete Ruiz, Carlos 18, 129, 130, 183, 194, 197, 206, 218, 219, 220, 221, 227
 Navarrete Vela, Juan Pablo 9, 10, 234, 235, 240
 Núñez Soto, Manuel Ángel 172
 Oñate, Santiago 48, 106
 Ortega, Jesús 18, 56, 67, 93, 96, 97, 98, 106, 109, 129, 130, 134, 164, 171, 172, 178, 183, 194, 195, 197, 198, 205, 218, 219, 220, 221, 227, 245, 246, 247, 252
 Ortiz, Guillermo 151
 Ortiz Arana, Fernando 106
 Padierna, Dolores 180, 198, 206, 219, 252
 Palma, Samuel 106
 Palma Cabrera, Esperanza 11, 18, 32, 34, 51, 100, 146, 150
 Paredes, Beatriz 207
 Pascoe, Ricardo 48, 54, 63, 65, 66, 67, 69, 129, 130, 131
 Peña Nieto, Enrique 195, 208, 209, 211, 213, 220
 Quintero, Armando 67, 252
 Ramírez, Graco 63, 64, 67, 194
 Rascón, Marco 64, 130

Rendón Corona, Armando **69, 129, 241**

Revelés Vázquez, Francisco **11, 18, 30, 32, 34, 35, 42, 44, 47, 56, 89, 98, 99, 102, 103, 155, 216, 232, 242**

Rincón Gallardo, Gilberto **50, 63, 64, 67, 68, 130, 228**

Rivera, Moisés **63, 64, 67**

Robles Berlanga, Rosario **18, 129, 130, 131, 140, 154, 183, 194, 196, 197, 205, 227**

Robles Garnica, Roberto **62, 64, 67, 68, 130, 194, 197**

Rodríguez Pratts, Juan José **172**

Roque Villanueva, Humberto **152**

Ruiz Massieu, José Francisco **54**

Sales Gasque, Renato **53**

Salinas de Gortari, Carlos **18, 29, 30, 31, 34, 35, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 65, 83, 84, 87, 164, 226, 232, 235, 236, 242, 246, 248**

Samaniego, Norma **151**

Santos, Antonio **65, 67, 69**

Sánchez, Marco Aurelio **47**

Sánchez Anaya, Alfonso **134**

Saucedo, Mario **65, 67, 83, 129, 130, 131, 134**

Segovia, Rafael **116, 117**

Segura, Carmen **106**

Sodi, Demetrio **140**

Sosamontes, Ramón **97, 129, 130, 131**

Tapia, Rosario **67, 130**

Torres, Celia **62, 64, 68**

Ugalde, Luis Carlos **169, 207**

Valenzuela, Camilo **62, 67, 69, 252**

Valero, Ricardo **47, 63, 64, 66, 67, 130**

Vázquez, Tabaré **223**

Vázquez Mota, Josefina **207, 208, 209**

Wenses Reza, Rosalío **65**

Zambrano, Jesús **18, 67, 164, 183, 194, 197, 206, 218, 219, 220, 221, 227, 252**

Zapata, Alejandro **172**

Zavaleta, Ruth **205**

Zazueta, Humberto **65, 69, 129, 130, 131**

Zedillo Ponce de León, Ernesto **26, 85, 90, 95, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 117, 146, 152, 157, 168, 244, 247, 248**

Índice analítico

Administrativo **11, 14, 15, 16, 18, 62, 80, 95, 103, 104, 123, 140, 155, 168, 183, 191, 194, 195, 197, 198, 201, 202, 205, 209, 218, 219, 226, 228, 235, 251, 252**

Alternancia **10, 20, 26, 27, 28, 29, 31n, 32, 58, 77, 86, 148, 149, 151, 157, 169, 171, 210, 226, 228**

Burocracia **29, 202, 203**

Candidatos **13, 14, 16, 17, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 52, 56, 74, 75, 76, 77, 85, 87, 88, 89, 90, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 109, 111, 112, 114, 115, 116, 121, 122, 123, 125, 133, 134, 138, 139, 140, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 179, 182, 183, 185, 186, 188, 191, 192, 196, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 215, 216, 217, 219, 221, 223, 226, 227, 228**

Carismático **9, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 42, 43, 62, 63, 66, 83, 88, 89, 91, 92, 104, 117, 119, 120, 127, 133, 140, 152, 154, 155, 156, 157, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 179, 187, 192, 194, 197, 198, 201, 209, 210, 211, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 226, 227, 228**

Ciclos políticos **9, 16, 120, 161, 165, 187, 188, 221, 227**

Cohesión **17, 34, 41n, 42, 45, 61, 62, 74, 87, 106, 111, 114, 115, 120, 121, 126, 132, 135, 137, 144, 145, 154, 156, 163, 170, 172, 177, 187, 190, 194, 203, 207**

Competencia **9, 17, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 34, 36, 37, 39, 42, 45, 53, 55, 56, 78, 86, 87, 99, 101, 102, 120, 121, 122, 127, 135, 138, 142, 145, 155, 161, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 201, 203, 210, 216, 223, 226**

Congreso **14, 26, 28, 33, 35, 36n, 37, 44, 46, 49, 51, 53, 55, 56, 59, 66, 70, 77, 78, 84, 86, 89, 91, 92, 93, 99, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 122, 128, 139, 141, 147, 148, 149, 150, 157, 158, 159, 168, 170, 175, 176, 177, 183, 184, 194, 201, 203, 207, 211, 212, 213**

Consolidación **17, 21, 22, 26, 32, 45n, 53, 70, 71, 73, 91, 100, 113, 114, 119, 135, 137, 138,**

141, 150, 152, 156, 203, 210, 216, 217, 224, 227

Democracia 9, 17, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 45, 73, 74, 77, 90, 93, 97, 98, 108, 110, 113, 115, 127, 128, 134, 136, 139, 146, 149, 161, 168, 170, 179, 182, 201, 210, 223, 224, 225, 228, 252

Dominante 14, 15, 16, 32n, 33, 180, 182, 203, 251

Diputados 35, 36, 48, 50, 52, 53, 58, 59, 66, 77, 79, 84, 85, 91, 92, 97, 99, 104, 106, 107, 108, 110, 113, 115, 139, 157, 158, 175, 176, 177, 192, 193, 197, 200, 205, 207, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 219, 227

Dirigentes 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 32, 40, 41, 42, 50, 62, 75, 86, 94, 96, 97, 105, 108, 113, 120, 121, 125, 127, 133, 135, 137, 139, 142, 143, 150, 155, 156, 165, 168, 172, 177, 178, 180, 181, 182, 188, 189, 191, 193, 194

Eficiencia 124

Elección 15, 16, 20, 27, 28, 29n, 31, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 62, 72, 73, 75, 77, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 133, 134, 136, 137, 138, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 156, 157, 158, 163, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 184, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 198, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 225, 226, 228

Fuerte 14, 16, 23, 30, 35, 36, 42, 43, 63, 83, 109, 124, 135, 136, 140, 141, 145, 155, 168, 173, 177, 184, 194, 201, 202, 203, 209, 211, 226, 227, 251

Ganador 51, 98, 174, 191, 206, 211, 226

Histórico 10, 25, 35, 153, 155, 173, 175, 206, 209, 216, 217

Integrador 14, 15, 16, 39, 95, 114, 117, 119, 154, 166, 167, 168, 169, 198, 209, 210, 218, 227, 228

Izquierda 17, 121, 155, 164, 178, 179, 180, 183, 193, 198, 208, 217, 218, 219, 236, 252, 259

Liderazgo 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 28, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 61, 62, 63, 66, 75, 83, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 105, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120, 121, 126, 127, 132, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 145, 147, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 163, 165, 166,

140, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 226, 227, 228, 235, 238, 241, 247, 249, 251, 252

Miembros 11, 14, 15, 16, 22, 23, 30, 34, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 50, 53, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 69, 70, 72, 74, 77, 80, 81, 83, 84, 96, 97, 98, 100, 101, 107, 111, 114, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 131, 132, 133, 135, 136, 139, 144, 163, 164, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 200, 201, 202, 226, 227

Partido 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139,

140, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 226, 227, 228, 235, 238, 241, 247, 249, 251, 252

Presidente

De la república 10, 25, 44, 45, 99, 103, 170

Nacional 10, 25, 44, 45, 99, 103, 170

Ruptura 54, 66, 171

Seguidores 13, 14, 42, 44, 52, 62, 63, 71, 83, 119, 120, 123, 125, 180, 217, 228

Senador 97, 195, 196, 246

Transición 10, 17, 26, 29, 73, 74, 86, 98, 115, 128, 149, 153, 192, 232, 239, 241, 242

Unidad 41, 49, 61, 70, 71, 74, 84, 89, 98, 114, 116, 121, 122, 126, 128, 156, 170, 171, 172, 173, 175, 190, 199, 207, 208, 209

Victoria 18, 26, 44, 45, 87, 98, 113, 135, 146, 147, 148, 150, 153, 157, 165, 174, 175, 186, 190, 204, 211, 219

Abreviaturas

ACNR	Asociación Cívica Nacional Revolucionaria
ADN	Alternativa Democrática Nacional
CD	Corriente Democrática
CEN	Comité Ejecutivo Nacional
CFE	Comisión Federal Electoral
CN	Consejo Nacional
Cocopa	Comisión para la Concordia y la Pacificación
Cofipe	Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
Concamin	Confederación de Cámaras Industriales
Concanaco	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Ser- vicios y Turismo
Coparmex	Confederación de Patronos de la República Mexicana
EZLN	Ejército Zapatista de Liberación Nacional
IDN	Izquierda Democrática Nacional
IFE	Instituto Federal Electoral
IERD	Instituto de Estudios de la Revolución Democrática
FDN	Frente Democrático Nacional
LM	Línea de Masas
MAS	Movimiento al Socialismo
MC	Movimiento Ciudadano
MR	Mayoría Relativa
Morena	Movimiento Regeneración Nacional
NI	Nueva Izquierda
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PAN	Partido Acción Nacional
Panal	Partido Nueva Alianza
PARM	Partido Auténtico de la Revolución Mexicana
PAS	Partido Alianza Social
PDM	Partido Democrata Mexicano
PES	Partido Encuentro Social
PFCRN	Partido Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional
PGR	Procuraduría General de la República

PIB	Producto Interno Bruto
PM	Primera Minoría
PMS	Partido Mexicano Socialista
PPS	Partido Popular Socialista
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PRI	Partido Revolucionario Institucional
PSN	Partido de la Sociedad Nacionalista
PSUM	Partido Socialista Unificado de México
PRT	Partido Revolucionario de los Trabajadores
PT	Partido del Trabajo
PVEM	Partido Verde Ecologista de México
RP	Representación Proporcional
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
TEPJF	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
Tucom	Todos Unidos Contra Madrazo
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

*Ciclos políticos del liderazgo carismático
en el Partido de la Revolución Democrática.*
Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y Andrés Manuel López Obrador
de Juan Pablo Navarrete Vela
se terminó de imprimir en septiembre de 2016 en
Teotihuacan 345, Ciudad del Sol
C.P. 45050, Zapopan, Jalisco, México
Tels. (33) 3657-3786 y 3657-5045
www.pagina6.com.mx • p6@pagina6.com.mx

Coordinación editorial: Felipe Ponce
Diseño: David Pérez
Cuidado del texto: Fernanda de Ávila
Fotografías de cubierta: «AMLO ha ejercido su voto
en esta contienda electoral», Wikimedia,
y «Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano Participante
del Foro Internacional por la Emancipación y la Igualdad»,
Ministerio de Cultura de la Nación Argentina.

