

**El Partido Acción Nacional en Baja California.  
Movilidad y trayectorias políticas de la  
coalición dominante, 1986-1997**

**Tesis que para obtener el grado de Doctora en Ciencias  
Sociales presenta**

**Tania Hernández Vicencio**

**Asesor. Dr. Víctor A. Espinoza Valle  
Lector interno: Dra. Helga Baitenmann  
Lector externo: Dra. Soledad Loaeza**

**San Antonio del Mar**

**Diciembre de 1998**

A María Amelia...  
dondequiera que te encuentres

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>I. Un recorrido necesario.....</b>	<b>42</b>
I.1 "Al principio éramos unos cuantos locos", 1947-1959.....	43
I.2 "Algunos llegaron para quedarse", 1960-1977...	65
I.3 "Hay que invitar a otros", 1977-1985.....	87
I.4 A manera de conclusión.....	100
Cuadros.....	105
<b>II. Institución y entorno, el PAN hacia las elecciones de 1989.....</b>	<b>114</b>
II.1 "Y ganamos Ensenada", 1986-1989.....	116
II.2 Un análisis de la organización.....	131
II.3 La acción empresarial en Baja California.....	138
II.4 Algunas soluciones inmediatas.....	142
II.5 El contexto sociopolítico hacia las elecciones de 1989.....	148
II.6 El PAN: logros y problemas.....	166
II.6.1 Efervescencia política: Ruffo a la gubernatura.....	166
II.6.2 Crecimiento y reorganización interna....	175
II.6.3 El papel de los sectores panistas.....	184
II.7 A manera de conclusión.....	191
Cuadros.....	196
<b>III. La construcción de la Coalición Dominante: Procesos de inclusión y exclusión.....</b>	<b>201</b>
III.1 Redefinición del proyecto político y la recomposición de las fracciones internas en Acción Nacional.....	203
III.2 El conflicto en el panismo de bajacaliforniano.....	217
III.2.1 El caso del Cabildo de Tijuana.....	224
III.3 De las necesidades del gobierno a las necesidades del partido.....	229
III.3.1 Integración de gabinetes.....	233
III.3.2 Las candidaturas: punto central de los reacomodos internos.....	245
III.4 A manera de conclusión.....	267
Cuadros y Gráficas.....	298

<b>IV. Elementos que permiten la movilidad política.....</b>	<b>307</b>
IV.1 Canales institucionales para la movilidad interna.....	309
IV.1.1 Canales para ingresar al partido.....	309
IV.1.2 Canales que permiten la movilidad interna.....	314
IV.2 El financiamiento del partido, una puerta más.....	323
IV.3 Recursos personales y movilidad política.....	333
IV.3.1 Subjetividad y movilidad política.....	333
IV.3.2 Tres recursos centrales de los actores políticos.....	341
IV.3.2.1 Conducta propicia para la movilidad.....	345
IV.3.2.2 La capacidad formal de los actores políticos.....	365
IV.3.2.3 La capacidad informal de los actores políticos.....	372
IV.4 A manera de conclusión.....	382
Cuadros y Gráficas.....	389
<b>V. Trayectorias políticas y configuración de la Coalición Dominante.....</b>	<b>402</b>
V.1 Características de las "carreras" de la élite política mexicana.....	404
V.2 En torno a la idea de las trayectorias políticas.....	410
V.3 El PAN en Baja California: criterios generales de reclutamiento.....	416
V.4 Caracterización de las trayectorias políticas de los miembros de la Coalición Dominante.....	422
V.4.1 Líderes con trayectoria en la estructura del partido.....	422
V.4.2 Líderes con trayectoria en la estructura del gobierno.....	428
V.4.3 Líderes con trayectoria entre el partido y el gobierno.....	429
V.5 Percepciones de los líderes y retos de Acción Nacional.....	436
V.6 A manera de conclusión.....	446
Cuadros.....	452
<b>Comentarios finales.....</b>	<b>462</b>
<b>Anexo de los datos curriculares de los líderes de la Coalición Dominante del PAN.....</b>	<b>483</b>
<b>Anexo metodológico.....</b>	<b>502</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>520</b>

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo económico para la realización de mis estudios de doctorado. Gracias también a El Colegio de la Frontera Norte, por la oportunidad de participar en su primera promoción del doctorado en Ciencias Sociales. En especial, mi agradecimiento a el Dr. Jorge Bustamente Fernández por haberme invitado a dicho programa.

Mi gratitud a todas aquellas personas que, de una u otra forma, estuvieron cerca para alentarme en el proceso de mi formación académica y en la realización de la investigación. Gracias al asesor de la tesis, Dr. Víctor Alejandro Espinoza Valle, por sus comentarios y sugerencias en el desarrollo y elaboración del documento. A las lectoras, Dras. Soledad Loeza, Helga Baitenmann y Cirila Quintero por su crítica constructiva y sus invaluable comentarios al texto. Así como al Dr. James Samstad, quien mostró amplia disposición a comentar el documento final.

Gracias a los amigos por su palabra siempre alentadora, por su cercanía en todo momento. A mi familia, por su apoyo incondicional en la distancia. A los compañeros de doctorado, por los encuentros y desencuentros.

Vaya mi agradecimiento a los líderes panistas entrevistados, quienes hicieron posible la realización del trabajo. Gracias por su disposición a participar no sólo en las entrevistas, sino también proporcionándome material y documentos oficiales necesarios para la investigación. En particular, gracias a Ernesto Ruffo Appel quien siempre mostró interés en el proceso de investigación y en los hallazgos de la misma. Y a Salvador Morales Muñoz, quien hizo posible el contacto con la mayoría de los entrevistados.

Agradezco a Verónica Pacheco, Gustavo Banda y Perla Morales, por su asistencia en el procesamiento de información, y en la generación de cuadros y gráficas.

## INTRODUCCION

La experiencia regional reciente del Partido Acción Nacional (PAN) plantea la posibilidad de reflexionar en distintas perspectivas, sobre diferentes puntos de interés y niveles de análisis, en torno a las transformaciones de un partido tradicionalmente de oposición que accede al gobierno.

En este sentido, la dinámica del panismo bajacaliforniano en la coyuntura de estudio (1986-1997)<sup>1</sup> debe entenderse por lo menos en tres perspectivas: a) En el

---

1

Respecto a la naturaleza coyuntural de este estudio habría que destacar dos cuestiones: a) el enfoque de élites resulta útil para vincular la dinámica macro y micropolítica, en un tiempo específico. De acuerdo con Jorge Alonso (La dialéctica clases-élites en México; ed. La Casa Chata, México, 1976, pp.66-67), si bien un análisis macropolítico tiene que ver con la dinámica de las clases sociales, aún en este terreno es importante rescatar el papel de los grupos dirigentes como lo más destacado de la clase que hace posible que ésta se concrete en su organización. Las élites llegan a ser las concreciones más cercanas a los movimientos cotidianos. b) Un estudio de tipo coyuntural, metodológicamente permite un análisis del presente, desde una perspectiva histórico-política, recuperando al sujeto y sus prácticas, en términos de estrategias y proyectos (Ramírez Casillas, Manuel; "El análisis de coyuntura como metodología de análisis político", en Convergencia, Año 1, No.3, junio de 1993, pp.73-75), pero con la consideración de que actúan en el marco de una estructura que establece posibilidades de acción. La coyuntura intenta recuperar la acción cotidiana como el momento en que se vinculan y expresan tanto las características de la estructura social, como de la biografías personales. Además, respecto a las metodologías basadas en la teoría de los escenarios o de juegos, permite ir más allá de la lógica racional-instrumental del actor que interviene en el proceso.

marco de su propia dinámica organizativa,<sup>2</sup> producto de la interrelación con otros actores del proceso político estatal. b) En referencia al panismo nacional, es decir, como expresión de un entramado institucional general que posibilita o limita la transformación organizativa. c) Como parte del sistema político<sup>3</sup> nacional cuyas características, formal e informalmente, inciden en su dinámica.

Aunque un estudio integral es ideal para tener una idea más precisa sobre la experiencia actual del PAN, en particular, cualquiera de estas perspectivas aporta elementos sustanciales al respecto. Este trabajo intenta reflexionar básicamente en torno a las dos primeras perspectivas, éstas permiten indagar acerca de la dinámica del partido político, tratando de identificar las particularidades que surgen en la interrelación entre estructura y acción, a su interior y respecto a su entorno.

---

2

Entre los autores clásicos de la perspectiva de la organización respecto al estudio de los partidos políticos se encuentran: Ostrogorski, M.I.; La démocratie et l'organisation des partis politiques, París, 1904. Max Weber, Economía y Sociedad, traducción de José Manuel Echavarría, Juan Roura Parella, et al, FCE, México, 1984. Robert Michels, Los partidos políticos, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1979. Y Maurice Duverger, Los partidos políticos, FCE, México, 1970.

3

Una perspectiva desde el sistema de partidos la presenta Giovanni Sartori, Partidos y sistemas de partidos, Alianza Universidad, Madrid, España, 1997.



Evidentemente, la principal limitante es que la referencia central será el entorno inmediato, por lo que no es posible vislumbrar de manera precisa la interrelación del partido en el marco del sistema político en su conjunto.

En general, el estudio tiene que ver con el proceso de complejización de la vida interna de PAN en Baja California, a raíz de que sus candidatos acceden al gobierno en 1986. Si bien el estudio se centra en la identificación de la coalición dominante del PAN, y analiza las características de la movilidad y trayectorias políticas de los miembros de dicha coalición, también reconoce que las particularidades de la vida institucional del PAN inciden en el proceso de conformación de la élite partidista y, al mismo tiempo, la composición de dicha élite influye en el proceso de consolidación organizativa.<sup>4</sup> En ese sentido, puede decirse que el trabajo aporta -de manera paralela- algunos elementos para la reflexión sobre

---

4

Desde luego, hay otras discusiones generales que también guardan relación con la problemática abordada y que tienen que ver con cuestiones como: la dinámica de los partidos de oposición en el marco de la transición democrática, la transformación de la élite política nacional, las posibilidades de transformación de la cultura política, fundamentalmente en torno a la relación partido-gobierno, etc.

el proceso de institucionalización<sup>5</sup> de Acción Nacional.

Sobre las características del proceso de institucionalización que experimenta dicho partido, los estudiosos coinciden en que Acción Nacional ha venido fortaleciéndose en el marco del sistema político nacional. Según Soledad Loaeza, los factores que esencialmente han contribuido a dicho proceso son: el hecho de que el PAN ha sido el principal receptor del voto de protesta. El cambio de su aspecto tradicional, a través de la modificación de sus tácticas y el matiz de su doctrina. Así como el apoyo

---

5

Respecto al grado de institucionalización de los partidos Panebianco sugiere observar al menos cinco indicadores: 1. El grado de desarrollo de la organización extraparlamentaria central. La regla es que un partido fuertemente institucionalizado posea una burocracia central desarrollada, un aparato nacional fuerte frente a las organizaciones intermedias y periféricas del partido. 2. El grado de homogeneidad, de semejanza, entre las subunidades organizativas del mismo nivel jerárquico. 3. Las modalidades de financiamiento. Cuando mayor es la institucionalización tanto más probable es que la organización disponga de un sistema de ingresos basado en aportaciones que afluyen con regularidad a las cajas del partido desde una pluralidad de fuentes. 4. Las relaciones con las organizaciones cercanas al partido. Un partido fuertemente institucionalizado ejercerá un predominio sobre las organizaciones externas al partido. 5. El grado de correspondencia entre las normas estatutarias y la constitución material del partido. Esta tiende a ser mayor en el caso de los partidos con un alto grado de institucionalización que en los partidos débilmente institucionalizados (Panebianco, Angelo; Modelos de Partido, ed. Alianza Universidad, México, 1993, pp.123-124).

y afiliación de empresarios que han contribuído con recursos humanos y financieros para mejorar el funcionamiento del partido.<sup>6</sup>

Por su parte Francisco Reveles afirma que desde la década de los ochenta el PAN comenzó un fuerte proceso de institucionalización a nivel nacional, el cual no ha concluído. Para el autor, los elementos básicos de dicho proceso han sido: el despliegue de una estrategia electoral cuyo eje fundamental fue la conquista de puestos de elección popular. Una real capacidad de adaptación al ambiente, por parte de Acción Nacional. La existencia de un aparato burocrático fuerte. La aparente solución del problema del financiamiento. El acercamiento a las organizaciones intermedias. La definición de alianzas solamente coyunturales con otras organizaciones políticas. Y el sustento estatutario de las acciones de la dirigencia nacional. Para este autor, un aspecto débil del proceso es la falta de homogeneidad en la estructura partidista.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid, pp.78-100.

<sup>7</sup>

Reveles Vázquez, Francisco; "El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional, en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Año XXXIX, Nueva Epoca, abril-junio de 1994, No. 156, pp. 119-120.

Otro punto de coincidencia respecto a la experiencia del PAN a nivel nacional, es que dicho partido ha aglutinado una heterogeneidad de corrientes, que se han venido unificando alrededor de un objetivo común: la denuncia del autoritarismo de gobierno y la lucha por acceder al poder.<sup>8</sup> En este sentido, el elemento que ha favorecido la eficacia electoral, es que el PAN ha pasado de su propuesta programática tradicional, donde era fundamental la "educación cívica", a una imagen más pragmática, que ha intentado mostrar más que la oposición total al sistema, un ánimo de cambio.<sup>9</sup>

Respecto a la conformación de la élite partidista, Loaeza señala que el PAN ha vivido el dilema de la

---

8

Jarquín Gálvez, Uriel y Jorge J. Romero Vadillo; Un PAN que no se come, Ediciones de Cultura Popular; México, 1985. Loaeza, Soledad; "El Partido Acción Nacional: De la oposición leal a la impaciencia electoral", en Loaeza S. y Rafael Segovia (coomps.); La vida política mexicana en la crisis, El Colmex, México, 1987. Loaeza, Soledad; El llamado de las urnas; ed. Cal y Arena, México, 1989. Arriola, Carlos; Ensayos sobre el PAN, Ed Miguel Porrúa, México, 1994.

<sup>9</sup> Loaeza, Soledad, 1987, op cit.

participación desde su nacimiento, sin embargo, se ha venido dando un proceso de unificación de distintas posiciones, liderazgos, convicciones políticas y preferencias tácticas, que ha derivado en una coalición política frágil a nivel nacional, situación que ha acentuado una estructura interna débil y fragmentada.<sup>10</sup> De acuerdo con la autora, la flexibilidad que últimamente ha caracterizado a Acción Nacional ha generado un proceso de diferenciación en el partido, que refleja cada vez con mayor fidelidad los particularismos locales.<sup>11</sup>

A este marco de referencia de la experiencia nacional del panismo, hay que agregar -en el análisis regional- el hecho de que el ejercicio de gobierno se ha convertido en una tarea prioritaria para el partido e incide sustancialmente en la definición de su política interna. En el caso de Baja California, a partir de 1986 en que Acción Nacional se convierte en una opción real de gobierno, se acentúa una etapa de reflexividad interna -aunque no necesariamente explícita- en relación a las normas de funcionamiento, las tareas prioritarias del partido y la

---

<sup>10</sup> Loaeza, Soledad, 1987, op cit, p.103 y 1989, op cit, p.242.

<sup>11</sup> Loaeza, Soledad, 1989, op cit, p.256.

relación partido-gobierno, fundamentalmente. Esta situación ha incidido en las características de la competencia interna, los criterios y procesos de selección y reclutamiento y, en general, en la construcción de la élite partidista.

En este contexto, algunas preguntas importantes son:

a) Qué dinámica produce en el PAN en Baja California, el hecho de que sus candidatos accedan al gobierno?

b) Es posible hablar de la formación de una coalición dominante, con líderes de distintas fracciones políticas, que tiende a buscar el equilibrio en su composición y proyecto político?

c) Cuáles son los canales formales e informales que permiten la movilidad interna, y cuáles son las características de ésta?

d) Qué tipos de trayectorias políticas pueden identificarse, a partir de la experiencia de los principales líderes de la coalición?

e) En qué medida el proceso de conformación de la coalición dominante del PAN en Baja California, contribuye al fortalecimiento institucional del partido?

f) Como partido político, cuáles son los principales retos internos, y cómo se abordan al interior del PAN?

A continuación situo el desarrollo del trabajo, en función de los niveles de análisis mencionados y el marco conceptual que guía la discusión.

### ***El partido político como organización compleja***

En general, el análisis reciente sobre partidos ha privilegiado una visión desde el sistema político en conjunto, dejando de lado el hecho de que los partidos, además de ser parte de un sistema, son organizaciones complejas<sup>12</sup> que se modifican en el tiempo y a través de su propia historia. Historia que, desde luego, se contruye en la interrelación con el entorno inmediato.<sup>13</sup>

---

12

Entre los estudios sobre la organización están los de Etzioni, Amitai; A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, The Free Press, 1961. Perrow, C.; Complex Organizations. A Critical Essay, Genview, Scott, Foresman and co., 1972. Así como trabajos de síntesis sobre la sociología de la organización: Scott, Robert E.; Mexican Government in Transition. University of Illinois Press, Chicago, 1959.

13

En relación a la importancia de la historia, la perspectiva sistémica planteada por Sartori recupera esta idea, en el marco de la interrelación con otros partidos políticos. En este sentido, al igual que en la perspectiva organizativa, puede decirse que si bien el partido refleja las características sociales, el partido no necesariamente es un reflejo fiel de ellas. Desde otra perspectiva, Antonio Gramsci enfatiza el elemento histórico. Si bien para el autor el partido no es un reflejo mecanicista de las particularidades (igualdades y desigualdades) sociales, al referirse al partido de masas el autor hace énfasis en la importancia de su análisis en el marco de

La complejidad, como lo señala Zolo, es producto de relaciones caracterizadas por la "improbabilidad evolutiva, variabilidad y condición reflexiva",<sup>14</sup> por lo que en el proceso de respuesta a los cambios del entorno social la organización experimentará la permanencia o modificación de su estructura e incluso puede llegar a la sucesión de sus fines.<sup>15</sup>

Los partidos en tanto organizaciones tendrán un conjunto de exigencias derivadas de la división interna del trabajo, de sus necesidades de supervivencia, de la coordinación entre sus distintos órganos, de un requerimiento de especialización, etc. Sin embargo, este proceso de transformación interna no es ajeno a las características del propio proceso de transformación del

---

la historia nacional y su vida cultural, con toda la problemática. En este sentido, considera que escribir la historia de un partido es escribir la historia general de un país desde el punto de vista monográfico. Gramsci, A; Quaderni, edición crítica de Valentino Gerratana, p. 1629. Piñón, Francisco, "Gramsci y el partido político como problema", en Martinelli, José María (comp.); La actualidad de Gramsci: Poder, Democracia y Mundo Moderno, Universidad Autónoma Metropolitana, Serie Iztapalapa: Texto y Contexto, México, 1995.

<sup>14</sup> Zolo, Danilo; La democracia difícil, Alianza Editorial, 1994.

<sup>15</sup>

Panebianco, Angelo; "Poder y organización en los partidos políticos I", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 156, abril-junio de 1994. Y "Poder y organización en los partidos políticos II", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 157, julio-septiembre de 1994.



entorno en que se desarrolla el partido, aunque no necesariamente será un reflejo fiel y mecánico de dichas particularidades. Si bien otro elemento central en las características que va asumiendo el partido son los valores y fines sobre los cuales es construido, la visión definida en este trabajo aborda fundamentalmente el primer aspecto.

En base a este planteamiento general, es necesario enfatizar dos cuestiones: Primero, la importancia de recuperar el aspecto subjetivo de la vida intrapartidaria. Es decir, un partido político como constructo social es también un espacio de interacción de distintos actores. Por ello, aunado al proceso de diferenciación funcional hay que reconocer a las relaciones intersubjetivas que se establecen al interior y que permean la práctica política de los actores. Al tratar de incorporar la parte subjetiva de la acción de los actores políticos, se pretende ir más allá de un análisis formalista del proceso de transformación interna.

Segundo, si bien el partido político tiende a vincular a los actores a través de oportunidades desiguales para acceder a la jerarquía de toma de decisiones y al poder, por lo que en sí es un productor de desigualdades

organizativas<sup>16</sup> y de conflictos<sup>17</sup> internos, también hay que reconocer que los actores son capaces de usar y movilizar

---

<sup>16</sup> Panebianco, 1994, op cit.

<sup>17</sup>

Sobre las teorías del conflicto, es importante destacar a los siguientes autores: Marx (Marx, Karl; El Capital, FCE, México, 1973), para quien la historia es la historia de la lucha de clases; es decir, el conflicto y la confrontación son un elemento central para entender a la historia no como acontecer evolucionista. Dahrendorf (Dahrendorf, Ralf; Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial, RIALP, España, 1979), quien señala que el factor que desencadena el conflicto entre los grupos sociales, son las relaciones de poder y dominio, en el sentido de Weber. Desde la perspectiva de las identidades de grupo, el conflicto puede entenderse como acción intencionalmente orientada (Rex, John; El conflicto social, Ed. Siglo XXI, México, 1985) a la realización de la voluntad del actor, en contra de la resistencia de otras partes, por lo que, la comunicación de expectativas y el acatamiento de normas tiene que ver con el desencadenamiento de conflictos. En particular, pueden retomarse dos perspectivas: 1. El conflicto como forma de asociación (Simmel, George; "La naturaleza sociológica del conflicto, en Vania Salles y María Luisa Torregosa, Una antología para el estudio de los movimientos sociales, ed. COMECSO/U. de G., México, 1987) que ayuda a resolver los gradualismos divergentes y a facilitar la cohesión ante los otros, al mismo tiempo que aniquila la otra parte del conflicto. Al respecto, Coser, (Coser, Lewis; Las funciones del conflicto social, FCE, México, 1961) plantea que no es el conflicto por sí mismo, sino los valores que se comparten en relación al objeto de disputa: el poder. El conflicto da lugar a asociaciones y coaliciones, permanentes o fugaces, de acuerdo a la naturaleza de dicho conflicto. La asociación que proviene del conflicto tiene como objetivo aumentar las posibilidades de supervivencia. 2. Como lucha por el poder (Obershall, Anthony; "Teorías sobre el conflicto" en Vania salles y María Luisa Torregosa, Una antología para el estudio de los movimientos sociales, ed. COMECSO/U. de G., México, 1987), donde es central la lucha por los valores y el status, por lo que se trata de neutralizar los valores del otro, manteniendo el control de los espacios clave en la ejecución de un proyecto, como son la definición de las líneas de acción en la perspectiva de futuro.

distintos recursos,<sup>18</sup> por lo que al interior de la organización habrá una pluralidad de estrategias en diversos niveles y las estructuras de poder no necesariamente serán lineales y estrictamente jerárquicas.<sup>19</sup>

En general, se plantea una perspectiva que intenta recuperar en una coyuntura de estudio, la interrelación entre estructura y acción, en el marco de un entorno específico, reflejada en la transformación de la vida interna de un partido y que puede observarse de manera

---

<sup>18</sup> Collins, R; Conflict Sociology, New York, Academic Press, 1975.

<sup>19</sup> Si bien se reconoce que un elemento importante de la discusión es la cuestión del poder, sobre todo en el sentido de Giddens (1991), de la capacidad de poder tomar decisiones y poder actuar, de un actor social activo, a pesar de las limitantes de la estructura, este trabajo no se propone discutir sobre este concepto. No obstante, es importante apuntar que la perspectiva de la organización y la visión del poder se relacionan a partir de distintas dimensiones. Por ejemplo, la que trata de la articulación interna de la organización y se orienta a los procesos de diferenciación interior, basados en la estructura jerárquica y en la distribución de cargos (Russell, Bertrand; El poder en los hombres y en los pueblos, Ed. Losada, Buenos Aires, 1939). Los análisis que consideran la organización como una unidad de poder, en tanto que toda organización posee una capacidad de imposición social que se manifiesta en el papel que desempeña y cómo lo desempeña (Parson, Talcot, On the Concept of Political Power, en Proceedings of the American Philosophical Society, CVII, no. 3, 1963). El análisis de las organizaciones donde el poder es un fin y medio al mismo tiempo (Michels, R., op cit). En un sentido más complejo, poder implica la interdependencia de autoridad, influencia, manipulación y coacción (Labourdette, Sergio Daniel; El poder. Hacia una teoría sistemática, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1984.0 poder en el sentido de Foucault (Foucault, Michel; Microfísica del poder. Genealogía del poder; Las ediciones de La Piqueta, España, 1980), diluído entre los actores, en tanto tienen la capacidad de actuar, es decir, un poder no centralizado.

concreta en la construcción de su élite.

En este sentido, los estudios sobre el PAN han tendido a privilegiar dos visiones sobre la relación que dicho partido mantiene con su entorno y que inciden en su propia transformación. Algunos analistas enfatizan la idea de que el partido inició de manera deliberada -desde mediados de los setenta- un proceso de creación de grupos paralelos, las llamadas "organizaciones intermedias", para obtener el apoyo de aquellos ciudadanos que generalmente no confían en la acción exclusiva de los partidos.<sup>20</sup> Otros estudios destacan que el PAN ha sido "colonizado" por exdirigentes de grupos empresariales que enfrentaron la nacionalización de la banca y, posteriormente, decidieron ampliar su participación en el sistema político mexicano.<sup>21</sup>

En ambas visiones parece haber preponderancia de un factor: la supremacía de la lógica estructural de la organización sobre la voluntad de los actores. O la acción meramente estratégica de los actores, en tanto individualidades.

---

<sup>20</sup>

Este tipo de análisis se ha hecho, por ejemplo, respecto a la experiencia del PAN en Chihuahua. Tal es el caso de los planteamientos de Granados, citado en Arriola, Carlos, op cit, p.48.

<sup>21</sup> Ibidem.

Tales perspectivas pueden resultar visiones parciales de un proceso más complejo de construcción cotidiana, de la vida de un partido político. En este sentido, el presente trabajo intenta la revisión del caso del PAN en Baja California a partir de la identificación de las necesidades y estrategias organizativas y las acciones de los actores políticos influenciadas por sus propias referencias, motivaciones, expectativas y objetivos, que dan sentido a su acción política.

Para ello, a continuación se plantean las líneas centrales del análisis concreto sobre las características de la movilidad y trayectorias políticas de la coalición dominante del PAN, como un aspecto de la transformación organizativa que permite intentar una reflexión en el sentido anteriormente planteado.

***La categoría de coalición dominante como una opción  
analítica***

En Baja California, a partir de 1986 con la elección de Ernesto Ruffo como alcalde de Ensenada, el PAN tuvo la posibilidad de acceder al gobierno y hacer frente a una tarea, hasta ese momento inédita para el partido. La

posterior elección de Ruffo Appel como gobernador del estado, en 1989, amplió las necesidades del PAN para enfrentar un proceso de crecimiento y complejización de su vida organizativa pero también -de manera prioritaria- del ejercicio de gobierno.

A partir de ese momento, el PAN pareció experimentar de manera enfática un proceso de reunión de líderes de distintas procedencias y experiencia política en torno a la satisfacción de las necesidades de gobierno. Esta situación encontró eco en la transformación interna que venía dándose al interior del partido desde principios de los ochenta, caracterizada -sustancialmente- por una estrategia de acercamiento desde el partido a las organizaciones intermedias y la afiliación de algunos medianos empresarios a la militancia activa.

En esta perspectiva, el acceso a gobierno del estado en 1989 reflejó, al interior del partido, más que la circulación y renovación total de la élite partidista (que implicaría el desplazamiento de unos líderes por otros) un proceso de convergencia de líderes de distintas

generaciones, trayectorias y fracciones<sup>22</sup> políticas del panismo bajacaliforniano.<sup>23</sup>

22

---

Se retoma la idea de fracción como una categoría que refleja la existencia de distintas partes que componen un todo. En el caso específico de un partido político refiere a la existencia de distintas posiciones y prácticas interna. Se dejan de lado otras categorías por considerarse poco adecuadas para este estudio, tal es el caso de la idea de facción, que tiene una connotación más ideológica ligada a la relación de partido de Estado. Grupo político, que remite a la idea de conjunto homogéneo y cerrado. Generación, que tiene que ver con un conjunto de personas con una proximidad cultural y social. O corriente, que implica una tendencia de ideas que fluyen o permean en el tiempo. De manera que la categoría de fracción resulta más flexible y adecuada para integrar en el análisis diversos elementos como: valores, prácticas y estrategias producidas en la interacción entre estructura institucional y acción de los actores políticos, con la posibilidad de experimentar diversas recomposiciones.

23

En un análisis sobre la el proceso de elección de la dirigencia actual del PAN nacional, Reveles señala que el panismo tradicionalmente experimentó la circulación de las élites partidistas, en el momento de postular candidatos a la dirigencia de su partido. Dependiendo de los resultados, la fracción derrotada había quedado al margen o incluso había experimentado la ruptura total. Sin embargo, la elección de Felipe Calderón Hinojosa como nuevo presidente del partido a nivel nacional, por lo menos en un primer momento, mostró una posibilidad de coexistencia de las posiciones dominantes a través de la unión de dos de los líderes más importantes del panismo, Calderón Hinojosa y Ernesto Ruffo, ex gobernador de Baja California. En opinión del autor, Calderón trató de incorporar a su rival (quien a su vez reconoció su derrota) y a buen número de adversarios internos, en lo que pretendió ser una "dirección política renovada" que -en su apreciación- ha buscado cierto equilibrio. Reveles Vázquez, Francisco, "La selección de candidatos presidenciales en el PAN: entre la ausencia y la confrontación", en Revista Mexicana de Sociología, IIS/UNAM, Año LVIII/Núm. 1, enero-marzo/1996, p.74.

Mucho se ha debatido sobre la formación de élites<sup>24</sup> al

---

24

Entre los autores clásicos, Gaetano Mosca denomina clase política a los grupos dirigentes, y considera que para que una clase gobernante sobreviva es necesario que no se quede a la zaga, sino que refleje los cambios que se dan en la sociedad, a través de la apertura y renovación (Mosca, Gaetano; La clase política, FCE, México, 1984). Por su parte, Vilfredo Pareto habló de la circulación de las élites como un proceso natural de los grupos dirigentes (Fiorot, Dino; "Las élites políticas en Vilfredo Pareto" en Pérez Miranda, Rafael y Ettore A. Albertoni; Clase política y élites políticas, Casa Abierta al tiempo-Plaza y Valdés, México, 1987). En su concepción el equilibrio social depende de que ciertos individuos circulen de las no élites a las élites. Según Pareto, si la élite se niega a renovarse, si opone resistencia a la absorción de las nuevas minorías, se priva del proceso de renovación y puede empujar a la ruptura. Para Mills, la élite es considerada a sí misma, y por los demás, como el círculo íntimo de las altas clases sociales, forma una entidad social y psicológica más o menos compacta y tiene conciencia de pertenecer a una clase social. Mills destacó que este estrato dirigente se caracteriza porque la mayor parte de sus individuos tienen orígenes sociales análogos, mantienen una red de conexiones y, hasta cierto punto, intercambian posiciones entre las jerarquías de poder (Mills, C. Wright; La élite de poder, FCE, México, 1987. De acuerdo con Norberto Bobbio, la inclusión del término oligarquía se dio hasta el desarrollo de Robert Michels, respecto al análisis elitista (Bobbio, Norberto y Nicola Matteucci, Diccionario de Política, ed. Siglo XXI, México, 1982. En este sentido, una propuesta es la de Schrifin (citado en Lenk, Kurt y Franz Neumann, Teoría y sociología críticas de los partidos políticos, Anagrama, Barcelona, 1980), para este autor el problema de los partidos políticos reside en su estructura, la cual está formada por la "oligarquía de los dirigentes" y la "oligarquía del aparato del partido". Según Schrifin, estas oligarquías se excluyen mutuamente. Por su parte, Robert Dahl, en el marco del análisis del pluralismo democrático desarrolla el término poliarquía, enfatizando la existencia de varios puntos de poder. Dahl, Robert; La poliarquía: participación y oposición, REI, México, 1993. Otros planteamientos interesantes son el de Neuman (citado por Kurt y Neuman, op cit), quien señala que el problema de la circulación de las élites también está ligado a una cuestión generacional. Afirma que una prueba de la viabilidad política tiene que ver con los diversos métodos que despliegan los sistemas políticos para la conformación de los futuros dirigentes, por lo que el aprendizaje político de los militantes, y la oportunidad de igualdades para ser



interior de los partidos políticos que se consideran consolidados, y de aquéllos en el ejercicio del poder. En los estudios tradicionales, la manera en que se ha descrito su constitución tiene que ver esencialmente con cuatro ideas: a) La élite partidista es un círculo privilegiado de las altas clases con características sociales análogas. b) Está formada por individuos con un profundo conocimiento del funcionamiento del sistema. c) El elemento que garantiza su existencia es la renovación de estos grupos. c) Los miembros de la élite intercambian posiciones en la jerarquía de poder.

La experiencia del panismo bajacaliforniano plantea la necesidad de ampliar la perspectiva de análisis. En este sentido, la categoría de coalición dominante resulta útil, ya que se refiere la alianza de alianzas entre líderes de distintas fracciones, pertenezcan o no formalmente a la estructura de dirección del partido.<sup>25</sup> La coalición dominante puede integrar a líderes nacionales y a aquellos ubicados en órganos intermedios o en posiciones de poder local. Este elemento es importante porque, como se ha

---

dirigente, son fundamentales en una democracia.

<sup>25</sup> Panebianco, Angelo, 1993, op cit.

comentado, el poder de acción y decisión no estará centrado sólo en los puestos dirigentes o en los puestos del ámbito parlamentario, por ejemplo, sino -en mayor o menor medida- se encuentra disperso en aquellos líderes que controlan algún recurso importante para los fines de la organización.

Ya que el sistema organizativo es en sí un orden negociado, el término coalición dominante es un concepto adecuado que permite la identificación de alianzas internas que implican un proceso de generación de acuerdos y reunión de líderes, con características diversas. En este sentido, dicho término permite entender que entre los distintos compromisos internos, resultado de las demandas de las distintas fracciones, también se encuentra una exigencia que tiende a ser común y que tiene que ver con la estabilidad organizativa. Dicha estabilidad puede ser objeto de acuerdos o de conflictos dentro del partido, ya que para acceder a ella existen diversas estrategias que deben negociarse internamente.

Las ventajas de usar esta categoría son las siguientes: Primero, es una categoría alternativa a la categoría de círculo interior de Duverger y oligarquía de Michels, que hacen referencia a un grupo reducido y privilegiado de dirigentes con características análogas.

Segundo, en relación a la categoría de burocracia gobernante, la categoría de coalición dominante es una categoría más abierta, ya que no sólo remite a los líderes que ejercen el gobierno sino que, desde la perspectiva de la organización, permite analizar a los líderes que ocupan puestos públicos dentro del partido, los que ocupan puestos de elección popular y aquellos que históricamente han sido importantes dentro de la organización. Tercero, el concepto es más amplio que la categoría de tecnocracia a la que generalmente se asocia con estrategias esencialmente pragmáticas, basadas en la competencia administrativa y técnica.<sup>26</sup> Cuarto, resulta alternativo al término élite dirigente, ya que reconoce la posibilidad de integración de distintos actores al control de distintos espacios de poder organizativo. Quinto, respecto al concepto de élite política enfatiza la realización de negociaciones y acuerdos dentro de la alianza.

---

26

La coalición puede ser de tipo monocrático, donde hay un líder en una posición predominante u oligárquico. Es decir, una alianza inestable entre líderes dotados cada uno de su propio grupo de seguidores, o podrá mostrar grados diversos de cohesión y estabilidad. De manera que, dada una coalición dominante, existe la posibilidad de coaliciones potenciales, guiadas por líderes de oposición dentro de la propia organización, y las relaciones de poder entre éstos y la coalición dominante dependerá de las relaciones de fuerza y la cohesión que se establezca al interior de ésta última. Ibidem.

### Respecto a la movilidad política

En general, los estudios sobre movilidad dentro del sistema político, en el México pos-revolucionario,<sup>27</sup> han

27

Los estudios pioneros sobre cuestiones de movilidad política en el sistema político mexicano, son los de Robert E. Scott (1959, op cit), Tannembaun, Frank; México: The Struggle for Peace and Bread. Alfred A. Knop, New York, 1964, Padget, Vincent A.; The Mexican Political System, Boston, Houghton, Co., 1966. Tucker, William P., et al.; "Mexican Elites" in Journal of Politics. Vol. 31, 1968; que -en general- hacen referencia al hecho de que el proceso revolucionario produjo una sólida "Familia Revolucionaria" dirigida por distintos líderes posrevolucionarios y el presidente de la República. Otros trabajos como el de Braudenburg, Frank; The Making of Modern Mexico, Eglewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, produjo una lista muy detallada de cargos del grupo gobernante, considerando el puesto superior al jefe de la Familia Revolucionaria. El de Carolyn y Martin Needleman (Needleman, Carolyn and Needleman Martin, et al.; "Who Rules Mexico? a Critique of Some Current Views on the Mexican Political Process, in Journal Politics, Vol. 31, 1969), quienes evaluaron y contrastaron la organización democrática planteada en la Constitución y la realidad del sistema político mexicano. Wilfred Gruber (Gruber, Wilfred, et al.; "Career Patterns of Mexico's Political Elite", in Nestern Political Quarterly. vol. 24, 1971), quien recupera la información biográfica de 88 "viejos" y "nuevos" miembros de la Familia Revolucionaria en el periodo presidencial entre Avila Camacho y Díaz Ordaz. El trabajo de Peter Smith (Smith, Peter H.; Los laberintos del poder: el reclutamiento de las élites políticas en México. 1900-1971, El Colegio de México, México, 1979, quien recupera la biografía de 6 mil 302 políticos importantes, desde el porfiriato hasta los primeros años de la administración de Luis Echeverría. Otros trabajos recientes son los de Roderic Ai Camp (Camp, Roderic Ai, La formación de un gobernante. La socialización de los líderes políticos en el México post-revolucionario. FCE, México, 1981. Y Los líderes políticos de México. Su educación y reclutamiento. FCE, México, 1983), donde analiza los procesos de socialización y reclutamiento de las élites políticas. De los estudios sobre la formación de grupos políticos en México es importante mencionar el texto de Francisco Xavier Guerra (Guerra, Francisco-Xavier; México: del antiguo régimen a la revolución, Tomo II, FCE, México, 1988), que analiza la formación de las élites desde la colonia hasta el periodo revolucionario. El texto de Francisco Suárez

privilegiado los siguientes aspectos: a) El estudio de las élites a nivel federal. b) Su ubicación dentro de la administración pública. c) El análisis de las características de la movilidad de las élites del PRI.

Como parte de la cultura política mexicana, Camp ha calificado a la movilidad como una "movilidad patrocinada", es decir, un sistema en el cual quienes ingresan a la política son seleccionados por las élites instituidas en camarillas, a quienes los nuevos reclutas deben lealtad,<sup>28</sup> y quienes permanecen ligados a lo largo de su "carrera

---

(Suárez Farías, Francisco; Elite, tecnocracia y movilidad política en México, UAM, México, 1990), donde se analiza el ascenso de la tecnocracia en el sistema político, en el periodo de 1970-1990. Por otra parte, dentro de los estudios locales, está el trabajo de Javier Hurtado (Hurtado, Javier; Familias, política y parentesco 1919-1991, FCE, México, 1993), sobre la importancia de las relaciones familiares en la estructura de poder local, en el caso de Jalisco, para el periodo 1919-1991. El texto de Juan D. Lindau que presenta un análisis sobre las diferencias en las trayectorias y actitudes de aquellos que han sido catalogados como tecnócratas y como políticos, en los estudios sobre la élite política mexicana; para lo cual se centra en la élite gobernante desde el avilacamachismo hasta el gobierno de Salinas de Gortari (Lindau, Juan D.; Los tecnócratas y la élite gobernante, Cuadernos Joaquín Mortiz, México, 1992). O el trabajo de Victoria Rodríguez y Peter Ward, donde se plantea un primer análisis de la experiencia del gobierno panista en Baja California, destacando algunos aspectos relacionados con las carreras y procedencias de algunos de los líderes principales (Victoria E. Rodríguez y Peter M. Ward; Political Change in Baja California. Democracy in the Making?; Monograph Series 40; Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1994).

<sup>28</sup> Camp, Roderic Ai; 1983, op cit, p. 26.

política". La existencia de un patrocinador implica una idea de protección, pero también de cierto control en las posibilidades de movilidad del recluta.

Estos elementos deben ser entendidos en función de las características de la vida institucional del PRI, entre otras: Una jerarquía de decisiones centralizada. La existencia de sectores formalmente integrados a dicho partido con un peso históricamente importante en términos de la designación de candidatos y dirigentes del partido. Un discurso que ha exaltado la unidad partidista como un valor central de su vida interna. El reconocimiento de grupos políticos como parte de su base partidista.

En esta perspectiva, el rápido ascenso de los líderes de la oposición dentro de la jerarquía de decisiones de su partido y en la administración pública, en el ámbito regional, muestran la necesidad de ampliar la perspectiva acerca de las condiciones que permiten la movilidad en los partidos con tradición opositora que han accedido a gobierno -por lo menos- por las siguientes cuestiones.

Las condiciones en que se crea la movilidad política tienen que ver con la conjugación de elementos objetivos y concretos manifiestos en una coyuntura específica, pero también con elementos subjetivos que permiten cierta

flexibilidad en las acciones. De hecho, el azar también llega a ser un elemento importante de dicho proceso.

Por un lado, las demandas del ambiente en que se desenvuelve el partido y las características de su vida institucional, así como la capacidad de reacción que tenga el partido, son elementos centrales para entender cómo la estructura puede incidir en el proceso de conformación de la coalición dominante.

Por otro, entre los elementos subjetivos que permean las acciones de los líderes se encuentran la adscripción a ciertas comunidades de pertenencia, que atraviesan a las fracciones políticas y que pueden hacerlas coincidir. Por ejemplo, una comunidad de ubicación, que refleja la identificación generacional de los personajes, lo que puede facilitar el entendimiento respecto a objetivos y formas de acción entre los actores.<sup>29</sup> Una comunidad de destino, que implica la identificación y definición de valores fundamentales por parte de los actores, en la perspectiva

---

29

Mannheim, Karl; Essays on the Sociology of Culture, London, Routledge & Kegan Paul, 1956.

de un proyecto.<sup>30</sup> Una comunidad de intereses que se articula alrededor de una agenda de discusión.<sup>31</sup> Una comunidad emotiva, que involucra las creencias, símbolos, sucesos y sentimientos compartidos,<sup>32</sup> tanto fuera como dentro del partido. Estas comunidades no necesariamente son excluyentes, sin embargo, sólo como estrategia analítica es importante señalarlas por separado.

Además, los actores políticos tienen la posibilidad de combinar y usar ciertos recursos como un capital a movilizar. Recursos políticos que tienen que ver con el conocimiento de la doctrina e ideología y la experiencia en la vida partidaria. Recursos económicos relacionados con la capacidad de financiamiento en campañas y en el trabajo partidista. Recursos sociales que tienen que ver con los vínculos y redes familiares directas e indirectas. Y recursos culturales relacionados con las habilidades derivadas de la profesión y actividad extrapartidaria.

---

<sup>30</sup>

Dubet, Francois; "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto", en Estudios Sociológicos, Vol. VII, Núm. 21, México, septiembre-diciembre de 1989.

<sup>31</sup>

Lowenstein, Karl; "Pluralismo de grupos y dinámica de poder", en Pensamiento Político, México, Vol. XIII, agosto de 1973.

<sup>32</sup>

Maffesoli, Michael; El tiempo de las tribus, ICARIA, España, s/f.



Finalmente, los líderes reflejan distintos sentidos en sus acciones. Como parte de la acción social,<sup>33</sup> la acción dentro de un partido político no puede abstraerse, por lo menos, de tres significados: Una acción meramente estratégica que implica la consideración de medios y fines. Una acción con sentido de compromiso con la organización, esta implica el reconocimiento del papel que se juega en el sistema. Una acción con sentido de integración a un proyecto más amplio que trasciende la estructura formal y que tiene que ver con los valores compartidos.

En base a estas consideraciones y observando la experiencia del panismo bajacaliforniano, es posible pensar en la importancia que cobra un tipo de "movilidad circunstancial", sobre todo en función de la naturaleza del partido y en condiciones de un bajo grado de institucionalización de su vida interna. Es posible que la conjugación de todos los elementos señalados incida de manera distinta en los partidos políticos.

De acuerdo a lo observado con la experiencia del PAN en Baja California, y en función de las consideraciones sobre los elementos que intervienen en la construcción de

---

<sup>33</sup> Dubet, Francois, op cit.

la movilidad, a continuación se propone la noción de la trayectoria política como otra categoría útil para el análisis, bajo la premisa de que durante la coyuntura de estudio sería difícil hablar de la existencia de carreras políticas.

### ***La noción de trayectoria política***

Una idea central que recupera este trabajo es que "no existe una carrera política ideal", en el sentido de profesión, que implique el conocimiento profundo del funcionamiento del partido. Como lo han apuntado algunos estudios sobre el sistema político en México, generalmente el partido político (sobre todo en el caso del PRI) no ha sido el canal institucional más recurrido para estar dentro de la élite política y dentro de la élite que gobierna.<sup>34</sup>

Por otra parte, en el marco de la apertura política y la lucha por ganar espacios durante el proceso electoral, los partidos políticos han mostrado una tendencia a abrir sus espacios de participación y competencia interna a actores que no necesariamente están vinculados a la vida partidista.

---

<sup>34</sup> Suárez Farías, Francisco, op cit.

En este marco, lo que existe es una ruta de acción que no necesariamente es progresiva y ascendente. La noción de trayectoria política parte de tres elementos: a) La idea de estrategia que implica un conjunto de medios a movilizar. b) Etapa, que implica un punto de partida y un punto de llegada. c) Es una representación que da cuenta del devenir individual, por una secuencia de acontecimientos cuyo encadenamiento deben permitir explicar la situación de un individuo en un momento dado de su historia. La idea de trayectoria política permite identificar la integración de las acciones personales y la estructura de posibilidades que brinda el partido, que se consolidan en una ruta de acción y reflejan el proceso de transformación que ha experimentado el partido.

La estructura partidaria, la fracción política y el puesto de referencia orientan y definen -de alguna manera- las ideas, prácticas y estrategias de los líderes: 1. A través de normas explícitas e implícitas (estatutos, reglamentos, doctrina y principios). 2. Directa y subjetivamente, por la fracción política con la que se identifican los líderes y con la cual -en particular- comparten valores, creencias, motivaciones. Por su parte, los líderes tienen un grado de libertad de decisión, en la

definición de sus rutas de acción. En este sentido, como se ha apuntado, movilizan ciertos recursos personales y desarrollan acciones que están permeadas por sus diversas expectativas, objetivos, intereses y motivaciones.

### ***Hipótesis, objetivos y estructura del trabajo***

El acceso de los candidatos del PAN al gobierno en Baja California acentúa y acelera el proceso de complejización de la vida partidaria. En este marco, ubica al ejercicio de gobierno como la prioridad inmediata del partido por encima de sus necesidades de consolidación organizativa, incidiendo -de manera sustancial- en las líneas centrales de la política interna del partido y en la configuración de su coalición dominante.

En 1986 el PAN en Baja California se caracterizaba por un débil grado de institucionalización que permitió cierta flexibilidad en el reclutamiento, selección y movilidad de los líderes políticos en la jerarquía de decisiones del partido.<sup>35</sup>

---

35

Retomando a Panebianco, es importante apuntar que la institucionalización fuerte y la institucionalización débil, en tanto tipos ideales, tienen que ver con los siguientes aspectos. Una institucionalización débil conduce generalmente a una coalición dominante poco cohesionada (subdividida en facciones) mientras que una

Conforme se tuvo la primera información al respecto, en efecto se encontraban elementos que apuntaban que lo anterior. Por ejemplo, se tenían evidencias acerca de un grado de dependencia del partido respecto a su entorno inmediato, la existencia de normas estatutarias relativamente flexible para la incursión de nuevos actores, la carencia de cuadros formados para hacer frente a las tareas que implicaba la reestructuración organizativa y el ejercicio de gobierno, así como fuertes presiones para el financiamiento de las tareas organizativas y electorales. Todos ellos elementos que apuntaban a la necesidad de apertura por parte del PAN que lógicamente afectaría las características de la movilidad interna y la configuración de su coalición.

Ahora bien, al menos coyunturalmente, esta situación también permitió una integración "más horizontal" de su

---

institucionalización fuerte desemboca en una coalición dominante cohesionada (dividida en tendencias). El grado de institucionalización de un partido político incide en la configuración de su coalición dominante e influye, en particular, en su grado de cohesión interna. Idealmente, cuanto más débil es la institucionalización más dividida se halla la coalición dominante; cuanto más elevada sea la institucionalización más cohesionada estará la coalición dominante. Existe una relación inversa entre el grado de institucionalización del partido y el grado de organización de los grupos que actúan en su interior: cuanto más institucionalizado se halle el partido, menos organizados serán los grupos internos. Y correlativamente, cuanto menos institucionalizado se halle el partido, más organizados estarán los grupos internos (125-126).

por encontrar evidencias acerca de que la coalición dominante experimentaba un proceso con características diferentes en el marco de los conflictos internos, en la medida en que ganaba terreno el proyecto prioritario del partido. En este sentido se supuso que la tendencia al equilibrio fue la característica únicamente en la primera etapa de la construcción de dicha coalición.

En general, la política de alianzas internas entre los distintos líderes de las fracciones políticas, ha permitido flexibilidad a la organización, consolidando a ciertos líderes de la coalición dominante, pero poco tiende a fortalecer la estructura institucional del PAN en Baja California. Esta situación se acentúa por el hecho de que -salvo casos extraordinarios- el mecanismo a través del cual la coalición ha buscado la estabilidad organizativa ha sido la marginación de los opositores más enconados y la inclusión subordinada de aquellos que tienden a legitimar el proyecto político prioritario.

El objetivo general de este trabajo es caracterizar el proceso de conformación de la coalición dominante de Acción Nacional en Baja California, en el periodo 1986-1996, distinguiendo a los actores, etapas y características centrales de dicho proceso.

élite, en la medida en que había evidencias sobre la posibilidad de acceder al partido en los niveles superiores de la jerarquía, como lo muestra la experiencia de Ruffo Appel. No obstante, esta situación también aportaba más evidencias respecto al entorno, sobre todo de la influencia de ámbitos exteriores de acción como los organismos empresariales, donde actores como Ruffo ya habían ganado una posición importante.

Por ello, al tratar de avanzar en el desarrollo de la hipótesis anteriormente planteada, se consideró que si bien en un primer momento existieron canales relativamente flexibles para la movilidad de nuevos actores en la vida partidaria y en la conformación de su coalición dominante, dicha flexibilidad tendería a restringirse conforme se avanzaba en la definición de las prioridades del partido, surgiendo los primeros conflictos internos.

Respecto a la coalición dominante del PAN en el estado, este trabajo inició bajo la consideración de que, tal como lo identificó Francisco Reveles a nivel nacional, el partido experimentaba un proceso de construcción de la coalición dominante caracterizado por la tendencia al equilibrio en su composición. No obstante, conforme se avanzó en la investigación dicha hipótesis fue desechada

En particular, la investigación ha intentado identificar aquellos aspectos de la estructura formal (normas estatutarias, discurso partidista y jerarquía de decisiones) e informales (redes sociales, elementos culturales, etc.) que caracterizaron la movilidad política a Acción Nacional en el periodo de estudio. Además de destacar las especificidades, también se intenta la identificación de aquellos rasgos que permanecen como parte de la cultura política tradicional.

El trabajo trata de reconocer a los líderes de la coalición dominante y el tipo de trayectorias que tienden a prevalecer. En este sentido se trata de caracterizar el tipo de relación que se establece entre los órganos internos del partido, en el marco de la reflexión sobre las posibilidades de construcción de carreras políticas. Además de identificar a los líderes cuya posición ha tendido a consolidarse.

Se caracteriza el conflicto interno, a raíz del acceso al gobierno, indagando acerca de los mecanismos de solución, en la perspectiva del fortalecimiento o debilitamiento respecto a la vida institucional. En este sentido, se señalan algunos de los retos más inmediatos para Acción Nacional.



El trabajo consta de seis partes. La primera muestra el proceso de construcción de un partido como Acción Nacional, en el marco de la dinámica política local. Esta parte pretende mostrar las diferentes etapas de la vida de este partido, como parte de la construcción de una nueva élite política regional. Por otra parte, al interior del partido, pretende indagar sobre el proceso de consolidación de líderes que se incorporan en la primera etapa de reorganización del PAN, durante la década de los sesenta; el proceso de reestructuración actual y la formación de la coalición dominante.

El apartado segundo trata de identificar las características de la vida institucional del PAN durante los años ochenta. Intenta mostrar los primeros indicios de un proceso reflexivo que concretaron con una exitosa estrategia partidista de acercamiento a las organizaciones intermedias, fundamentalmente a las empresariales; la incursión de pequeños y medianos empresarios a la vida activa del partido y el principio de la segunda etapa de reestructuración de Acción Nacional.

El tercer apartado recupera la idea del conflicto, en el marco de la complejización de la vida partidaria, como un elemento informal que contribuye a definir las

posibilidades de movilidad de los actores. En este sentido, destaca al proceso de exclusión e inclusión de actores, como la forma a partir de la cual se han solucionado los conflictos internos, buscando la "estabilidad organizativa".

El cuarto apartado caracteriza a la movilidad interna en Acción Nacional, en el entendido de que en las posibilidades de ascenso de los líderes de la coalición dominante interactúan las características de la estructura institucional, así como con los recursos que los líderes pueden capitalizar.

En el quinto apartado son analizadas las trayectorias políticas de la coalición dominante, vistas como la concreción de todos los elementos: de la interacción entre el partido y su entorno inmediato, de la estructura partidaria y las acciones de los líderes. Además de identificar el tipo de relaciones entre las estructuras y niveles de acción.

Finalmente, se presentan los comentarios finales, tratando de anazar todos los elementos vertidos, y se señalan algunos puntos de partida para una agenda de investigación futura.

## CAPITULO I

### UN RECORRIDO NECESARIO

Este capítulo plantea dos ideas centrales en torno al desarrollo histórico del Partido Acción Nacional (PAN) en Baja California.

Primero, en el marco del proceso político local, el Partido Acción Nacional (PAN) supo generar cierta credibilidad como partido de oposición que le permitió canalizar la demandas de cambio de la sociedad bajacaliforniana en la década de los ochenta. Los aspectos que contribuyeron a esta situación fueron esencialmente cinco: Su perseverancia en la lucha electoral, su apoyo a demandas relacionadas con la autodeterminación de un proyecto económico y político propio e independiente del centro, una propuesta de partido más relacionada con la acción ciudadana, el divisionismo del grupo gobernante vinculado al PRI y la poca capacidad de la izquierda para presentarse como una opción opositora real.

Segundo, internamente, el PAN ha sido capaz de adaptarse a las necesidades de su entorno -prácticamente- desde 1960, en que experimentó su primera reorganización. Los líderes incorporados al PAN en esta época han sustentado la transformación actual de su partido y la

conformación de la coalición dominante.

El objetivo del capítulo es caracterizar el proceso de desarrollo interno del PAN, en el marco de la dinámica política de Baja California. Intenta destacar las características de la fundación de este partido y la generación de sus principales liderazgos y fracciones internas, con el fin de ir identificando a los principales miembros de la coalición dominante.

### **I.1 "Al principio éramos unos cuantos locos" , 1947-1959**

Desde 1944 el territorio de Baja California empezó a considerarse un espacio propicio para la lucha cívica de Acción Nacional impulsada por Manuel Gómez Morín.<sup>1</sup> Como parte de la estrategia de formación del partido en los espacios regionales,<sup>2</sup> en 1945 se llevaron a cabo las primeras reuniones del grupo organizador en la ciudad de Mexicali.

---

<sup>1</sup> La Nación, Año III, No.130, 8/abr/1944, p.44.

<sup>2</sup>

De acuerdo con Panebianco, en el proceso de definición del modelo originario, un desarrollo organizativo por penetración territorial implica la existencia de un centro suficientemente cohesionado desde los primeros pasos de la vida del partido. Y es este centro, el reducido grupo de líderes nacionales que da vida a la organización el que forma el primer núcleo de su futura coalición dominante (Panebianco, Angelo, Modelos de Partido, ed. Alianza Universidad, México, 1993, p.111).

"La base principal para el surgimiento del PAN en los diferentes estados de la República, fueron los contactos personales o en la universidad, cuando Gómez Morín fue rector. También fueron importantes sus contactos como abogado, realmente era un abanico de personajes de diferentes clases sociales, de diferentes pensamientos muchos de ellos. Algunos de ellos habían estado en la Universidad Autónoma de México, pero también en otras universidades de la República. Por intermedio de la Federación Nacional de Estudiantes, también se hizo un grupo base de contactos" (Mauricio Gómez Morín, 6 de noviembre de 1996).

En las reuniones hechas en Baja California, empezaron a involucrarse activamente algunas de las personas más conocidas en la comunidad. El ingeniero Antonio Aguirre, el señor Jaime Guillermo Rodríguez, el farmacéutico Francisco Siqueiros Nogales, el contador Eugenio Lagarde, los médicos Francisco Cañedo Lizárraga y Eleuterio Flores Cebreros, el señor Francisco Olivares, el abogado Salvador Rosas Magallón y el señor Genaro Zamudio.<sup>3</sup> En esta época el licenciado Guillermo Gómez Arana, fue enviado por el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) para hacer labor de proselitismo en el territorio de Baja California y para tratar de formalizar el primer comité de su partido.

Acción Nacional se fundó en Mexicali el 17 de enero de 1947,<sup>4</sup> cinco años antes de la creación del estado.<sup>5</sup> En 1949,

---

<sup>3</sup> E:Tomás Lara Alatorre (15/ene/1997) y David Montaña Córdova (2/feb/1997).

<sup>4</sup>

En Mexicali, el incipiente grupo panista empezó a reunirse en un local

la directiva del primer Comité Regional (CR) -como entonces se denominaba a lo que hoy es el Comité Directivo Estatal (CDE)- quedó integrada por Antonio Aguirre, Francisco Cañedo, Eugenio Lagarde, Francisco Olivares, Luis Martínez y David Montaña Córdova (ver el cuadro I.1).<sup>6</sup>

Dos días después de la fundación en Mexicali, el 19 de enero, los mencionados miembros del CR, acompañados por el delegado nacional, viajaron a Tijuana para preparar la asamblea de constitución de su partido. Dicha convención fue realizada el 27 de febrero de 1947, quedando formalmente constituido el PAN en esta localidad. Fueron designados como integrantes del Comité Directivo Local

---

de herrería propiedad de Genaro Zamudio. Debido a que no contaban con recursos económicos suficientes para alquilar un local para su partido, las reuniones, en muchas ocasiones, se realizaban en los domicilios particulares. (TLA, entrevista citada).

5

El estado de Baja California se creó el 21 de noviembre de 1952. Las demandas por su creación venían tomando fuerza organizativa desde la formación del Primer Comité Pro-Estado, en 1929. Dicho comité había reclamado, además de la formación del estado, la creación de los municipios. En 1949 se había integrado un nuevo Comité, a partir del cual se formaron subcomités en todo el territorio y, en 1948, se integró un Consejo Territorial. Finalmente, fue en 1952 que se publicó el decreto creando el estado de la federación número 29, el de Baja California. Aguirre Bernal, Celso; Tijuana. Su historia-sus hombres, 1975, pp.178-189. Negrete Mata, José; Cuarenta años de Baja California en la política. Crisis y modernización política; mecanografiado, s/f, p.16.

<sup>6</sup> La Nación, Año VI, No. 278, 8/feb/1947, p.5.

(CDL) el ingeniero Higinio F. Sánchez, el médico Manuel Ollivier y los señores Raúl Farías de la Fuente, Germán Brambila y Guillermo Rodríguez, quienes se incorporaron como miembros del sector juvenil.<sup>7</sup>

"Yo se que en esos tiempos no se conocía nada del PAN, más que lo que platicaba Germán Brambila, quien hablaba secretamente con la señora Curiel. Primero eran pláticas entre una o dos personas, pero después se dieron reuniones con más personas. Era difícil participar, porque el gobierno ponía una bombera (carro de bomberos) cerca, y les echaban aguas negras" (José Chumacera, 12 de abril de 1997).

En 1949, los panistas bajacalifornianos tuvieron su primera incursión en un proceso electoral, con motivo de las elecciones para diputados federales. En esta ocasión participaron Francisco Cañedo, como propietario y Octavio Lelevier, como suplente; aunque no lograron el triunfo, este hecho marcó formalmente el inicio de la participación política del Pan en el estado.

Es importante observar dos situaciones positivas para el surgimiento y aceptación del panismo en Baja California. Por un lado, el proceso de su fundación está marcado por un aire fuertemente municipalista, característico de esta etapa de la vida del partido a nivel nacional que dio

---

<sup>7</sup> Ibidem.

impulso a la formación estatal de este partido.<sup>8</sup> Por otro, en la perspectiva de una sociedad integrada en su mayoría por migrantes del interior del país, en busca de mejores condiciones de vida, que empezaban a gestar una cultura anticontralista, la propuesta del PAN encontró un ambiente favorable.<sup>9</sup>

En 1951, el PAN ya se perfilaba como una organización

---

8

Según Lujambio, 1946 fue el año que prácticamente marcó el final de la primera etapa en la participación política de Acción Nacional en el país, así como de su incursión en la competencia por los municipios. Durante siete años el PAN sólo presentó candidatos propios en siete localidades del país, con resultados negativos y en muchos casos trágicos. Aunque en 1946 el PAN no presentó candidato a la Presidencia de la República, sí participó en las elecciones al Senado con 24 candidatos, que representaba el 41% de los escaños en disputa. Por otra parte, fue en esta etapa cuando se hizo evidente que la estrategia municipalista, impulsada por Gómez Morín, necesitaba de una fuerte organización de las elecciones nacionales y de espacios en los que el aparato nacional del partido, y todos sus aparatos locales se coordinaran para expandirse. Lujambio, Alonso; Ponencia presentada en el evento "Gómez Morín, fundador de instituciones", México, 1997, p.126.

9

En 1950 la población total del territorio norte de Baja California sumaba 226,965 personas que representaban el 0.88% de la población nacional. Esta población se encontraba repartida de la siguiente manera: Ensenada 31,077 (13% de la población del territorio); Mexicali 124,362 (54.7%); Tecate 6,162 (2%); Tijuana 65,364 (28%). El 60% de la población residente era nativa de otro estado de la república. 34% de la población era nativa de Baja California y 6% eran nativos de otro país. El 31% de la población era económicamente activa. La principal actividad de Baja California era la agricultura que sumaba el 45% de la fuerza de trabajo del territorio, seguido por el sector servicios, comercio e industria. Y el 81% de la población de 6 años y más era alfabeta. CONEPO, Las elecciones locales en Baja California y su contexto sociodemográfico, 1953-1995; CONEPO, 1997: 6-9.



con presencia en la política local. Si bien su organización interna era muy pequeña, sus principales líderes empezaron a abanderar importantes demandas locales, generando a su vez un discurso opositor identificado con la comunidad, sobre todo en el contexto de la fundación del estado. El 27 de enero de ese año los integrantes del "Frente Unido Pro Baja California Norte", donde figuraban como líderes Salvador Rosas Magallón, Antonio Aguirre, Rubén Malanche Ortiz, Armando I. Lelevier y G. Marcos Navarrete, solicitaron al Presidente de la República "con carácter de urgente", la instauración del Estado Libre de Baja California y de sus municipios.<sup>10</sup>

Durante la década de los cincuenta, en Baja California empezaron a cristalizarse dos proyectos sociales divergentes y en competencia: el proyecto agrarista, corporativamente integrado al sistema político nacional, y el proyecto empresarial ligado a las franquicias fiscales y al turismo norteamericano.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid, Año VIII, No. 415, 5/feb/1951, p.4.

<sup>11</sup>

De acuerdo con José Negrete del conjunto de acontecimientos ocurridos en Baja California, durante el primer medio siglo, dos fueron trascendentes en su vida económica y política: la creación de la zona libre y la reforma agraria. Esta última no se limitó a Mexicali aunque -según el autor- en el valle tuvo mayor impacto y fue la base del crecimiento desde los años cuarenta hasta parte de los sesenta. En cambio la zona libre representó una importante modalidad en el estilo

De acuerdo con José Negrete, en competencia por las estrategias de desarrollo y los recursos federales, los grupos promotores de ambos proyectos lograron -con la creación del estado 29- la generación de un espacio de relativa autonomía para la conducción política regional.<sup>12</sup> En noviembre de 1952 fue promulgado el decreto que nombró gobernador provisional al Lic. Rodolfo García González, que había fungido como gobernador del Territorio. Y, un año después, en 1953, se llevaron a cabo los primeros comicios para gobernador, resultando electo Braulio Maldonado.

---

de desarrollo de la región, que si bien era impulsado desde el centro, transformó las bases económicas, sociales y el desarrollo político del estado, sobre todo por la confrontación región-centro y por la definición de los términos de este régimen arancelario y su vigencia. Según Negrete, el reclamo de los empresarios de Tijuana contra el gobierno federal, era resultado de la demanda de permisos para importar de Estados Unidos bienes necesarios para el consumo local, dadas las dificultades para abastecerse del interior del país. La falta de permisos para importarlos y los altos impuestos que ello implicaba, hacía que la población practicara el contrabando. Por ello, la idea de demandar al gobierno federal un régimen fiscal de excepción para la zona, tal como había existido en otras partes de la frontera. Negrete Mata, José, op cit., pp.11-12.

12

Es de señalarse que la controversia por la creación del estado tenía dos puntos de vista. En una entrevista de Sergio Gómez Montero citada por Negrete, Milton Castellanos -connotado priísta- consideraba que un grupo al que denominaba 'revolucionario y liberal' estaba de acuerdo en el tránsito directo de territorio a estado. En opinión de Castellanos dicho grupo era encabezado por el doctor Gustavo Aubanel. Mientras que otro grupo pensaba que la forma natural para convertir al territorio en estado, era pasando por la formalización de los municipios. Entre ellos se encontraban el panista Salvador Rosas Magallón y el propio Milton Castellanos.

En esta ocasión, el PAN presentó su primer candidato a la gubernatura, el doctor Francisco Cañedo Lizárraga (ver el cuadro I.2), quien obtuvo una votación mínima de 4916 votos frente 61028 de Maldonado y 1566 de Maurilio Magallón Vargas, candidato del Frente de Partidos Populares (FPP), que sólo intervino por esta ocasión.<sup>13</sup> Este evento los incorporó de lleno a la vida política local y fue el inicio de su participación como partido de oposición en el estado. Cabe destacar que, en esta ocasión, el PAN no presentó candidatos a diputados en los distritos acreditados (ver el cuadro I.3), ya que su estructura partidaria no tenía la capacidad organizativa para una mayor presencia electoral.<sup>14</sup>

En este contexto, durante la década de los cincuenta se presentaron dos situaciones relevantes para la vida política de Baja California. Por un lado, problemas al interior del grupo gobernante, expresados sobre todo por la división entre los simpatizantes y opositores del general Abelardo L. Rodríguez.<sup>15</sup> Y, por otro, la creciente

---

<sup>13</sup> CONEPO, op cit, p31.

<sup>14</sup>

DMC -entrevista citada; E:Francisco Torres Cortés (24/abr/1997); E:José León Toscano (6/nov/1996).

<sup>15</sup>

En opinión de Braulio Maldonado, la división permeaba también a las organizaciones corporativizadas."la unidad entre el sector social era artificial y aparente: los ejidataros estaban divididos, la Unión

oposición panista.<sup>16</sup> En ambos casos el elemento común era la oposición al gobernador designado por el centro.<sup>17</sup>

Por otra parte, si bien las primeras referencias de la participación de una organización de izquierda datan de los años treinta, en opinión de Negrete, ésta realmente no habían logrado contar con la suficiente fuerza, como para convertirse en una opción opositora real. Según este autor, primero fue el Partido Comunista de México (PCM), llamado

---

Agrícola Regional, la CROC y el sector popular eran una verdadera olla de grillos...(y) si estos sectores andaban mal, la administración pública la encontramos peor". Citado en Negrete Mata, José; op cit.,p. 20.

16

Al final del gobierno de Braulio Maldonado existía ya una fuerte oposición política en Baja California, principalmente la impulsada por el PAN. "Al gobernador Maldonado le seguían cayendo denuestos: invasor de terrenos, corrupto, represor, hostigador de opositores. A su resguardo surgieron los Chemitas, grupo de choque encargado de reprimir los movimientos sociales". Valderrabano, Azucena; Historias del poder. El caso de Baja California, Ed. Grijalbo, México, 1990, p.16.

17

En opinión del entonces dirigente priísta, Milton Castellanos Everardo: "...en mi concepto, no se dedicó el gobierno provisional a facilitar la llegada de los gobernantes electos por el pueblo (...) Entonces en mi concepto se perdió la idea del por qué se había creado el gobierno provisional y se encauzó más la situación a lograr que viniera como primer gobernador constitucional alguien afín a ellos; inicialmente lucharon para que fuera gobernador el general Abelardo L. Rodríguez, cuando fue Braulio, se trató de combatirlo, hubo un estira y afloja donde la tendencia principal fue política y no la de organizar administrativamente al estado para recibir al primer gobernador y a sus presidentes municipales". Citado en Negrete Mata, José; op cit.,pp.19-20.

principales organizaciones estudiantiles de esos años: la Federación Estatal de Estudiantes Bajacalifornianos (FEEB) y la Federación de Estudiantes Universitarios de Baja California (FEUB).<sup>20</sup>

En opinión de Negrete, la marginación electoral de la corriente comunista empezó a generar posiciones encontradas entre sus miembros sobre la importancia de la lucha electoral, en particular, tomó fuerza una posición de denuncia al fraude electoral y el llamado a boicotear las elecciones.<sup>21</sup> Según el autor, esta actitud por parte de la izquierda que participó en el movimiento de 1968 fue la última coincidencia de objetivos entre los grupos radicales que, en la década de los setenta, tomaron distintos rumbos.<sup>22</sup> El PCM continuó llamando al abstencionismo electoral en 1968 y a principios de los setenta, en las elecciones federales de 1970 y 1973 y las locales de 1971, actitud que le permitiría entablar una alianza con el PAN en 1974, sobre todo el Tijuana, cuando -degen el autor- llamaron a una "huelga electoral".<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid, p.34.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibid, pp.35-36.

<sup>23</sup> Ibid, p.36.

La década de los cincuenta representó para el PAN la posibilidad de ampliar su base territorial en el estado, así como incorporar a nuevos líderes, sobre todo hacia el final de la década y principios de los sesenta. En 1956 los panistas habían logrado la instalación formal de las oficinas de su partido en Mexicali,<sup>24</sup> al mismo tiempo que el sector juvenil empezó a tener mayor presencia interna. En este sector figuraban jóvenes como Enrique Silva Rosales, Isidro Miranda y Luis Sánchez, quien provenía de una familia jalisciense que había participado en el movimiento sinarquista en ese estado. Durante esta etapa el criterio de reclutamiento de nuevos miembros para su partido era, fundamentalmente, "incorporar a hombres y mujeres con un modo honesto de vivir", además de que implícitamente se pensaba que debían ser personas "dispuestos a correr el riesgo que representaba ser oposición".<sup>25</sup>

Hasta antes de 1960, la generalidad de los militantes del PAN fueron personas cuyos ingresos provenían - básicamente- de la realización de algún oficio. Y aquellos profesionistas, algunos de los cuales ya habían contactado con el PAN en los estados del centro del país donde habían

---

<sup>24</sup> DMC -entrevista citada-.

<sup>25</sup> DCM -entrevista citada- y Francisco Torres Cortés (24/abr/1997).

estudiado, empezaron a ponerse al frente de la organización y tratar de ampliar las bases de apoyo de su partido.

"Antes no era más que una clase completamente baja, no abundaban los comerciantes, ni los licenciados, ni los doctores, en general, no había profesionistas. Sufríamos mucho a la hora de las candidaturas, porque no teníamos gente, una vez tuvimos que postular a un pobre mesero para presidente municipal de Ensenada, porque no había quien fuera candidato; los demás ya habíamos sido en varias ocasiones" (José León Toscano, 6 de noviembre de 1996).

Aunque en Tecate Acción Nacional comenzó a tener simpatizantes y apoyo desde 1952, cuando la familia Torres Cortés de hecho representó al panismo local, fue hasta 1958 que el PAN fundó formalmente sus oficinas en esta localidad, teniendo como primer dirigente al señor Francisco Torres Cortés, trabajador de la construcción.<sup>26</sup> Francisco Torres había participado en las juventudes sinarquistas en el estado de Michoacán en el año de 1939, cuando se incorporó a los contingentes encabezados por Salvador Abascal. Otras de las personas que participaron en estos primeros años del panismo tecatense, fueron los señores Agustín Martínez, Refugio Morales y Aurelio Valencia.

En esa época también fue fundado el PAN en Ensenada. Entre sus fundadores se encontraba José León Toscano, quien

---

<sup>26</sup> FTC -entrevista citada-.

fue presidente del Comité Directivo Local (CDL) hasta 1964. Otros de los primeros panistas fueron Raúl Gutiérrez González y César Mancillas Hernández, quienes serían importantes en el proceso de "apertura" y reclutamiento durante la década de los ochenta, en especial, en el acercamiento a Ernesto Ruffo Appel y otros jóvenes empresarios del puerto.

Para 1958 ingresó al PAN en Tijuana Zeferino Sánchez Hidalgo y, desde este momento, se convirtió en el ideólogo y capacitador, formador de los primeros cuadros del panismo tijuanense, entre otros, de personas como Arnulfo Palomera y José León Ramos, actuales regidores del Ayuntamiento. Sánchez Hidalgo fue presidente del CDL al ser designado por el CEN, durante la presidencia de José González Torres. Había participado en el movimiento cristero y en 1941 perteneció a la Unión Nacional Sinarquista, donde acuñó el término "sinarquismo". En 1943, fundó el Instituto Adrián Servín para preparar a los jóvenes sinarquistas.<sup>27</sup> Cuando en 1948 el sinarquismo formó su propio partido político, al que llamaron Fuerza Popular, Zeferino Sánchez ocupó la presidencia nacional. A dicho partido posteriormente le fue cancelado el registro y

---

<sup>27</sup> E:María Martínez de Sánchez Hidalgo (8/abr/1997).



empezó a gestarse la fundación de su nueva organización política de los sinarquistas, el Partido Demócrato Mexicano (PDM), en el que ya no participó por haberse trasladado a residir a Baja California.<sup>28</sup>

A principios de los sesenta empezaría a gestarse nuevas estrategias de penetración local. En 1958 el PAN había logrado formalizar sus oficinas en Mexicali y Tijuana, creó su organización en Tecate y Ensenada,<sup>29</sup> y empezó a fortalecer su dirigencia. Al incorporar a Sánchez Hidalgo como uno de sus principales ideólogos trató de apoyar el trabajo de capacitación que venía realizando Salvador Rosas Magallón. Por otra parte, a excepción de 1956, Acción Nacional había participado con candidatos en los procesos electorales desde 1953. En este año presentó candidato a gobernador y a diputados en algunos distritos, por ejemplo, en el segundo distrito contendió Antonio

---

<sup>28</sup> Ibid, p.161.

<sup>29</sup>

Es importante comentar que el sector femenino también fue un apoyo fundamental en estos primeros años. De hecho, la militancia era considerada un aspecto familiar, padres e hijos tomaban la acción política como parte fundamental de su vida cotidiana. Las familias vivían la política como un instrumento de educación y formación de los hijos. Y dentro del partido, las mujeres generalmente eran participantes activas e incluso llegaron a ocupar puestos importantes de dirección y de elección popular, sobre todo a partir de mediados de los sesenta.

Aguirre Salas, en el quinto, Roque de la Fuente Alexander y, en el sexto, con Octavio Flores Contreras. En esta época sólo estaban creados hasta el séptimo distrito y el PAN, por su incipiente organización, no logró presentar candidatos al primero, tercero y cuarto distrito.<sup>30</sup> Según los panistas, fue debido a estas mismas circunstancias que tampoco presentaron candidatos a las presidencias municipales, ni a las diputaciones locales en 1954 y 1956.<sup>31</sup>

"Ha cambiado mucho la vida dentro de Acción Nacional, porque cuando empezamos no había presidente, ni secretario, ni tesorero, ni consejeros; sólo era un grupo que cambiaba impresiones y hacíamos lo que podíamos y lo que creíamos que convenía al partido. Por ejemplo, aquí en Palaco, me tocó hacer varios mítines sin gente, yo solo, era muy difícil, la única esperanza que tenía era que me estaban oyendo en sus casas" (David Montaña Córdova, 6 de febrero de 1997).

"En 1952 éramos muy poquitos, sesionábamos en la casa del ingeniero Aguirre, aquí en Mexicali. Algunos entraban y veían aquella tristeza, rápido se desalentaban" (Hermenegildo Pérez, 27 de febrero de 1997).

Con miras a las elecciones de 1959, el 3 de enero de ese año se llevó a cabo un mítin en Mexicali, al cual asistió el entonces presidente nacional del PAN José Gonzáles Torres. Su objetivo fue motivar a los panistas bajacalifornianos a que no perdieran su interés por

---

<sup>30</sup> CONEPO, op cit/E:DMC -entrevista citada-.

<sup>31</sup> E:DMC y JLT -entrevistas citadas-.

participar en las próximas elecciones.<sup>32</sup> En el mes de febrero, 500 delegados del PAN en el estado asistieron a Mexicali a la convención que debía decidir si Acción Nacional presentaría candidatos o se abstendría de participar. Finalmente, además de acordar sobre la necesidad de participar en las elecciones con candidatos a todos los puestos que estarían en disputa, fue creada una comisión redactora de la plataforma que el PAN presentaría en Baja California. Esta comisión quedó integrada por:

---

32

Entre otras de las formas de motivación al panismo local, es de señalar que, para la campaña de 1959, llegaron al estado Blanca Magrassi de Alvarez, esposa de Luis H. Alvarez, Carmen Flores de Sánchez y Carmen Lozada y Margarita Flores, del CEN, quienes comenzaron por reorganizar al sector femenino de su partido. Poco después en los cuatro municipios se habían formado brigadas de mujeres panistas que recorrían las calles de casa en casa, invitando a las personas a unirse a "la lucha por el rescate de los puestos públicos". Sus tareas más importantes eran convencer a las amas de casa de que debían tomar parte activa en la lucha cívica. Posteriormente se entregaba a la persona un folleto que contenía la plataforma del PAN, y utilizando un simulacro de una boleta electoral, se les indicaba la forma de votar por Acción Nacional y como defender su voto el día de las elecciones. En ese período, puede destacarse la participación de mujeres como María Martínez de Sánchez Hidalgo, esposa de Zeferino Sánchez Hidalgo; Rosalba Camacho, esposa de Salvador Rosas Magallón; Elisa Curiel, quien convirtió su casa en salón de sesiones del comité femenino. Blanca Leija de Valdepeña, Esthela Escobar de Ibarra, esposa de Domingo Ibarra, quienes perdieron su negocio de llantas, debido a las huelgas que realizaron los líderes de la CTM como una forma de presión. María Brambila de Díaz, Rafaela Martínez Cantú, las integrantes del Comité Distrital del PAN en Tijuana Ana María Soria, Beatriz Alvarez Orduña y Herlinda García Bello, María del Consuelo Sánchez. En Mexicali: Celia Fuentes de Silva. Genoveva de Corella, quien en algún momento fue postulada a la presidencia municipal de Mexicali. En Ensenada Ana María Velasco de León Toscano. Ortega, Jesús, Democracia con ametralladoras, 1961, p.136/MMSH -entrevista citada-.

Enrique Silva, Eleuterio Flores, Salvador Rosas Magallón, Zeferino Sánchez Hidalgo, José León Toscano, Adrián Cabrera, Francisco Torres, Gabino Maldonado, Estela R. de Pujol, J. de Jesús Vidrio, Elisa Curiel, María de Gutiérrez, Nicolás Cervantes, Raúl Gutiérrez y Heberto Rodríguez.<sup>33</sup>

El 5 de abril de 1959 fue realizada la convención estatal de Acción Nacional. En esta reunión sería elegido como candidato a la gubernatura Salvador Rosas Magallón, por 155 votos contra 14 de Rafael Rosas y 19 de Zeferino Sánchez Hidalgo. En relación a los candidatos a las alcaldías, el PAN denunció que algunos de sus candidatos habían sido blanco de presiones por parte del gobierno. En Mexicali, el señor Carlos Salas Torres fue designado candidato del PAN a la presidencia municipal de Mexicali; sin embargo, renunció al puesto bajo el mismo argumento y, en su lugar, fue postulado Samuel Martínez Guerrero<sup>34</sup> (ver el cuadro I.4).

En Tijuana, la convención realizada el 26 de abril de 1959 eligió a la planilla integrada por el profesor Zeferino Sánchez Hidalgo (ver el cuadro I.5), que tenía el

---

<sup>33</sup> Ibid, p. 59.

<sup>34</sup> Ibid, p.61.

cargo de dirigente distrital en Tijuana<sup>35</sup> y quien fue postulado para presidente municipal de esta ciudad. Su suplente fue el doctor Diego Muñoz, mientras que el síndico sería Luis Zarzarosa -quien ocupó el puesto de Octaviano Flores Contreras- que también decidió retirarse, argumentando -de igual forma- haber sido víctima de presiones.<sup>36</sup>

Por Ensenada no hubo deserción en las planillas elegidas en la Convención del 27 de abril. Como presidente municipal propietario resultó electo Antonio Jiménez González (ver el cuadro I.6). Suplente, Guillermo Rodríguez, para síndico propietario, el contador Ignacio López y Francisco Ruiz Araiza, como suplente. Regidores propietarios Julieta Osuna de Gutiérrez, Antonio Sánchez, Francisco Irales, Ignacio Romero León y Antonio Bañuelos; suplentes Carlos Flores, Angela Aguilar, Juan Ramírez Morales, María R. de Ceja y Lucio Farías de Naranjo. Diputado propietario José León Toscano por el séptimo distrito y como suplente Raúl Gutiérrez.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid, p.14.

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> JLT -entrevista citada-.

En el caso de Tecate, localidad que los panistas consideraban el punto débil de su partido, la planilla quedó integrada de la siguiente manera. Francisco Torres, candidato propietario a presidente municipal (ver el cuadro I.7). Suplente, Ernesto Munguía, síndico propietario Ezequiel Jiménez Pérez, suplente Ernesto Moreno Chico. Regidores propietarios: Luis Rivera, Manuela Gómez de Pacheco, Raúl Sandoval García, Francisco Plascencia Romo y Rafaela García; suplentes, Pascuala G. de Ontiveros, Agustín Martínez, Rafael Montaña, Ramón López Grajeda y Antonio Rodríguez Valdés.<sup>38</sup>

A decir de los panistas, habían ganado en Baja California en las elecciones para Presidente de la República, en 1958, y las locales de 1959. Como parte de su discurso partidista afirman que -en el primer caso- el candidato del PAN, Luis H. Alvarez obtuvo mayoría de votos en Mexicali y sobre todo en Tijuana donde aseguran haber ganado todas las casillas.<sup>39</sup> De igual forma, en 1959

---

<sup>38</sup> Ortega, 1961, p.67.

<sup>39</sup>

Reconocen que en Ensenada y Tecate triunfaron los candidatos priístas Guilebaldo Silva Cota y Afonso Romero Bareño. Según los datos del escrutinio reunidos por el PAN, en Tijuana su candidato Luis Enrique Enciso Clarck obtuvo 30 mil 269 votos, contra 24 mil 272 del candidato priísta Luis Santana Covián; en Mexicali, los datos obtenidos por los panistas daban el triunfo a sus candidatos con 61 mil 957 votos contra 49 mil 724. Sin embargo, no fue reconocido el triunfo de los panistas

Salvador Rosas Magallón argumentó haber obtenido la preferencia de la sociedad bajacaliforniana respecto a su candidatura para gobernador. No obstante, los datos oficiales reconocieron 46570 votos para el PAN contra 89558 del candidato del PRI, Eligio Esquivel.<sup>40</sup>

El clima de hostilidad que se vivió durante ese proceso electoral, tuvo su máxima expresión cuando el 11 de agosto de 1959 fueron giradas órdenes de aprehensión contra miembros de Acción Nacional, incluyendo a su líder nacional Luis H. Alvarez y, a su líder en el estado, Salvador Rosas Magallón, quien también fue acusado de acopio de armas, por lo que tuvo que exiliarse en los Estados Unidos.<sup>41</sup> Otras personas en circunstancias similares fueron Raúl Escoto, Abelardo Cano, Domingo Ibarra, Nicolás Cervantes, Antonio Favela, Eleuterio Flores, Hugo Gutiérrez Vega, Isidro Miranda y José Luis Marín.<sup>42</sup>

"Era una verdadera odisea pertenecer al Partido Acción Nacional, hasta nuestras amistades no nos toleraban, decían que estábamos locos por pertenecer a un partido de oposición; éramos rechazados por el gobierno e incluso por la sociedad. A mi esposo le quitaron el trabajo por ser panista, pero todo eso nos fortalecía

---

y se anularon las elecciones de esos dos municipios. Ibid, pp.27-28.

<sup>40</sup> CONEPO, op cit.

<sup>41</sup> Valderrábano, Azucena, op cit, pp.15-29.

<sup>42</sup> Ortega, Jesús, op cit, p.202.

más" (María Martínez de Sánchez Hidalgo, 8 de abril de 1997).

A mediados del mes de julio habían sido secuestrados Francisco Murua y Angel Arreola, oradores del Sector Juvenil del PAN;<sup>43</sup> así como Octavio Corral, Javier Blanco Sánchez, Manuel Rodríguez Lapuente y Carlos Pineda quien fue torturado en la Laguna Salada en Mexicali. Entre otros, fueron presos José Antonio Fabela, Isaías Quezada, dirigente regional del sector juvenil; Carlos Martínez, candidato a diputado, y la señora María Lugo, presidenta de un subcomité de Acción Nacional, quienes permanecieron en prisión hasta el mes de diciembre.<sup>44</sup> A finales de 1960 todavía estaban presos Venancio Chacón, Manuel Acuña, J. Jesús Ibarra, Heberto Gutiérrez, Ismael Franco, J. de Jesús Vidrio, Martín Sánchez Robles, J. de Jesús Pizanillo y Ricardo Gómez Cuesta, y seguía en vigor la orden de aprehensión girada en agosto de 1959.

---

<sup>43</sup> Ibid, p.147.

<sup>44</sup> Ibid, p.179.



## I.2 "Algunos llegaron para quedarse", 1960-1977

La década de los sesenta fue de reconstrucción del PAN estatal.<sup>45</sup> La motivación que había dejado en los panistas la campaña de Rosas Magallón en 1959, era un acontecimiento que debía aprovecharse para incentivar a más personas, para que pasaran de ser simpatizantes a la militancia activa.

Por otra parte, los recursos económicos del partido aún no lograban sustentar las necesidades de su funcionamiento. De manera que, como parte de la estrategia de crecimiento organizativo, empezaron a invitar a personas bajo el criterio de que, para participar activamente, debían tener además de "un modo honesto de vivir y simpatizar con los principios del PAN" una situación económica relativamente estable, que les permitiera contribuir al funcionamiento de la organización, las campañas y actos proselitistas.<sup>46</sup> Ya no sólo se trataba de captar la atención de aquellos que -ideológicamente- resultaran afines a las propuestas del partido. Empezaba a pasar a un segundo plano el ideal como un fin en sí mismo y, si bien era difícil pensar en una posibilidad real de acceso al poder, empezaba a pensarse en las necesidades

---

<sup>45</sup> Valderrábano, Azucena, op cit, p.30.

<sup>46</sup> E: Julieta Vidal (10/oct/1996).

inmediatas y concretas de una organización que pretendía crecer.

"En general, en la década de los sesenta se impulsaron en el PAN nuevas formas de acercamiento con la sociedad. Yo recuerdo que se hacían muchas visitas domiciliarias, visitas personales, en general la idea de buscar los grandes mítines ya habían quedado atrás. Se creía que la visita a domicilio implicaba una relación más personal, y como siempre siguió siendo importante la red de familiares y amigos" (Elena Fuentes de Gómez Morín, 6 de noviembre de 1996).

Desde el partido, en esta etapa empezó a impulsarse una mayor penetración territorial, tratando de integrarse los primeros comités distritales de manera más formal. Estrategia que se complementó con acciones encaminadas a incorporar una segunda generación de líderes. Desde la comunidad, los años sesenta también mostraron una serie de acciones desplegadas por los propios actores locales<sup>47</sup> que,

---

47

Para la década de 1960, el contexto socioeconómico de Baja California era el siguiente: La población del estado se había duplicado respecto a 1950. Eran ya 520,165 habitantes, lo que representaba el 1.49% de la población nacional. Dicha población se encontraba repartida de la siguiente manera: En Ensenada se encontraba el 12.48% de la población; en Tecate el 1.57%; Mexicali contaba con el 54.08% y Tijuana contaba ya con el 31.85% de ella. Además, el 37.7% de la población era nativa de Baja California. Por otra parte, el 30.33% de la población económicamente activa estaba ocupada. En cuanto al nivel de participación política de la ciudadanía bajacaliforniana hay que destacar tres procesos electorales importantes. En 1962 en la elección para Presidentes Municipales y Diputados, donde sus participación fue del 57% y 66% respectivamente. En 1965, donde la elección que tuvo mayor participación fue para Gobernador, con el 73%. Y en 1968, donde el 27% de la ciudadanía participó en los comicios para la elección de municipales y el 77% en la de Diputados. CONEPO, op cit., pp.10-13.

participando en diversas organizaciones intermedias sobre todo empresariales, empezaron a buscar espacios más encaminados a la acción política, pero distintos al partido oficial. Así que ésta fue la primera coyuntura favorable al acercamiento entre ambos actores.

A fines de los cincuenta, se llevó a cabo en Mexicali una reunión de un grupo de aproximadamente trece personas, entre empresarios y empleados, entre ellos: Norberto Corella, Humberto de la Garza, Enrique Seraci Torres, Héctor Sada Quiroga, empresarios; y Sergio Pérez Alvarez, Fortunaro Alvarez y Manuel Gutiérrez Aguilar, empleados, estos dos últimos habían trabajado en diversas empresas junto con Norberto Corella.<sup>48</sup>

El objetivo era discutir la posibilidad de fundar un partido o ingresar a alguno de los ya existentes. El PRI era considerado por ellos como "el problema nacional" y al PAN no lo veían como un partido fuerte, creían que "sus integrantes se exponían en los discursos públicos con un lenguaje muy agresivo contra el gobierno".

Sin embargo, la cercanía de estos panistas con algunas organizaciones y movimientos católicos, tales como Acción Católica (AC) y Acción Católica Juvenil Mexicana (ACJM),

---

<sup>48</sup> E:Manuel Gutiérrez Aguilar (7/feb/1997).

crearon un puente que -indirectamente- permitió generar la confianza que buscaban para decidirse a participar en el PAN. Por esta época, Norberto Corella Gil Samaniego (quien ya se perfilaba como uno de los líderes de esta etapa) tuvo una entrevista con el sacerdote de Tijuana, Máximo García, que en 1959 había sido acusado de participar en política, apoyando la candidatura de Salvador Rosas Magallón.<sup>49</sup> Después de esta reunión y de analizar las opciones políticas, habrían de decidirse por participar en Acción Nacional y hacer de éste un partido con posibilidades reales de triunfo.

Respecto al papel que ha jugado la Iglesia católica, fue a partir de la década de los setenta, que este actor empezó a tener una participación social y política más clara en Baja California.<sup>50</sup>

---

49

E:MGA -entrevista citada-. Cabe señalar que no se encontraron más datos acerca de la supuesta participación política de este sacerdote. Más adelante se comentan algunos aspectos sobre el papel que ha tenido la Iglesia católica en Baja California; no obstante, se reconoce la necesidad de profundizar en posteriores estudios, acerca de los vínculos entre la Iglesia y los partidos políticos locales.

50

El proceso de transformación de la Iglesia católica en Baja California ha sido poco explorado. Tanto porque su presencia más relevante, como parte de la movilización social local, es muy reciente; como por la falta de interés de la comunidad académica local para generar estudios más sistemáticos. Al respecto, Alberto Hernández comenta: "La experiencia de la Iglesia católica en Baja California y su participación social se da más bien en simples referencias y

Desde 1939, en que fue emprendida la recristianización de la Baja California, encabezándola primero el Sr. Felipe Torres Hurtado, y después de la instalación de la Diócesis de Tijuana (en 1964) y la de Mexicali (en 1966), no hubo en Baja California una pastoral oficialmente orgánica, hasta 1970.<sup>51</sup> Fue el Sr. Juan Jesús Posadas, Segundo Obispo de Tijuana, quien emprendió la organización de la pastoral

---

comentarios que se repiten, pero que no se sabe bien a bien qué pasa. Por ejemplo, se habla de un cisma en la Iglesia, en el siglo pasado, parece que esto sólo fue en Baja California, pero no se ha investigado más al respecto". E: Alberto Hernández Hernández, especialista en estudios sobre religión en la frontera norte, 28/nov/1997.

51

Los datos oficiales más remotos, acerca de la presencia de la Iglesia católica y la fundación de las diócesis en Baja California, son los siguientes. Sobre el Obispado de las californias, se sabe que el Papa Gregorio XVI, mediante la Bula Apostolicam Sollicitudinem, erigió el Obispado de las Californias el 26 de abril de 1840; esta nueva Diócesis sería sufragánea del Obispado de México, tendría como sede la ciudad de San Diego, y estaría a cargo de Fray Francisco García Diego y Moreno, primer obispo de las Californias. En 1848, después de la anexión de la península al territorio mexicano, el gobierno de México juzgó que la Baja California no debía pertenecer en lo eclesiástico a la Alta California y pidió a la Sante Sede, el 12 de diciembre de 1849, un obispo con carácter de vicario apostólico. La Baja California siguió perteneciendo a la provincia eclesiástica de México. En 1882, el Papa León XIII, en vista de que no era posible sostener el Vicariato Apostólico de la Baja California, lo redujo a la Prefectura al cuidado del obispo de Sonora (Plan Pastoral 1989-1994, Diócesis de Tijuana, Hacia una Iglesia Nueva, 1989:45) Hasta el 25 de marzo de 1966 fue erigida la Diócesis de Mexicali, su territorio, el municipio de Mexicali, la costa oriente del municipio de Ensenada y los de San Luis Río Colorado y Puerto Peñasco, en Sonora; tenía 36 parroquias, cuatro viarías fijas, 33 sacerdotes diocesanos, 26 sacerdotes regulares, 180 religiosos y una población aproximadamente de 1484000 habitantes, de los cuales 1225000 eran católicos. (Diccionario Enciclopédico de Baja California), 1989, p.395.

diocesana.

Para ello, promovió una investigación sociorreligiosa (entre 1971 y 1972), cuyo resultado recogía el estado sociocultural y religioso de la diócesis con el objetivo de organizar una pastoral "realista y adecuada". Objetivo que -según la propia Iglesia- no se pudo alcanzar, porque faltó un proceso de planeación que llevara hasta su programación.

Fue en diciembre de 1977 que sus autoridades publicaron una carta pastoral titulada "Pastoral de la Diócesis", intentando la organización interna de esta institución.<sup>52</sup> Finalmente, con la llegada a Tijuana del Obispo Emilio Carlos Berlié Belaunzarán dió un giro la dinámica de la Iglesia en Baja California.

Berlié enfatizaría una planificación más formal de la diócesis. Fue un actor que estuvo presente en el debate público, a través de su participación constante en las tribunas, en los medios de comunicación y desde el púlpito,

---

52

Dos años después, en 1980, la Iglesia católica emitió su X Carta Pastoral, "Orientaciones diocesanas", donde se señalaban como los destinatarios de su política de acercamiento a la comunidad: la familia, juventud y migrantes. Además insistieron en la formación de Consejos Parroquiales, aunque realmente no se definieron los mecanismos operativos para llevar a cabo este propósito. Como continuación de estas acciones, el Sr. Posadas emitió, en 1981, su Carta Pastoral XI llamada "Pastoral Orgánica y Apostolado Laical", en la que propuso la organización de la Pastoral de Conjunto, aunque sin hacer referencia explícita al trabajo técnico mencionado en la investigación sociorreligiosa de 1972.

en la promoción del voto y la participación política.<sup>53</sup>

Si bien antes de Berlié era menos clara la participación de la Iglesia, respecto a la política partidaria y respecto a Acción Nacional, bajo la dirección de este obispo la invitación pública a la participación electoral y política fue un elemento importante que -de alguna manera- contribuyó al triunfo de los candidatos panistas en la década de los ochenta.

En 1960, el PAN impulsó su reorganización interna. En 1966, los panistas intentaron la integración de las jefaturas de manzana, como parte de una estrategia que pretendía organizar mitines rápidamente en diversas colonias. Manuel Gutiérrez Aguilar contribuyó a fundar otros comités del PAN, incluso en otros estados, como en el caso de San Luis Río Colorado, Sonora, en 1967. Y, junto con Alfredo Arenas Rodríguez, en la localidad de Santa Rosalía, Baja California Sur, en 1969; así como en Puerto

---

53

Además de involucrarse en la promoción del voto en 1993 -durante los problemas de las lluvias en Tijuana- la Iglesia católica mostró la capacidad de convocatoria que había logrado en la comunidad. Mientras que el gobierno municipal panista, entonces a cargo del arquitecto Héctor Osuna Jaime, no lograba captar los suficientes recursos económicos y materiales para prestar ayuda a los damnificados; el obispo Berlié acaparó la atención y recibió, en las instalaciones locales (esencialmente del seminario de Tijuana), recursos de distintas fuentes entre los que destacaban donaciones de empresarios para hacer frente al problema social.

Peñazco, también en Sonora, en 1970.

"Desde la segunda reunión a la que asistimos en el PAN nos dieron cargo, porque entonces era un partido muy chiquito, con pocos miembros, y en realidad la mayoría de la gente era humilde y con escasa preparación. Entonces a cualquiera que entrara, siendo un poco más joven, con más ideas, un poco más preparado, era bien recibido e inmediatamente le daban un cargo" (Julieta Vidal de Gutiérrez, 10 de octubre de 1996).

El trabajo organizativo desarrollado internamente llevó a Manuel Gutiérrez a asumir en 1971 y 1974 la jefatura regional del PAN, y para 1975 enfrentar localmente los problemas del divisionismo nacional. Un año más tarde, en 1976, Manuel Gutiérrez y su esposa Julieta Vidal, fueron parte del grupo de panistas que decidieron dejar las filas de Acción Nacional, por considerar que se estaba perdiendo la doctrina y los principios en que se fundó el partido. Por ello, pasaron a formar parte a nivel nacional del movimiento denominado "solidarismo".

De las personas que incursionaron a inicios de los sesenta en Acción Nacional, y cuyo liderazgo ha sido importante para su partido, pueden señalarse: el arquitecto Víctor Hermosillo y su esposa María Cristina Ramos Flores, así como Eugenio Elorduy Walther. Ellos, fueron piezas importantes durante la década de los ochenta en lo que fue la segunda etapa en el proceso de reconstrucción del panismo bajacaliforniano y en la definición de nuevas



tácticas de lucha electoral, sobre todo ligadas a la resistencia civil.

Héctor Terán Terán y Norberto Corella participan en el PAN de Baja California desde 1961 y 1962, respectivamente. Héctor Terán, ya tenía la experiencia de haber sido Secretario del Sector Juvenil el PAN en Nuevo León, en donde había sido militante desde 1952, situación que lo ubicaba como un elemento importante en materia organizativa, para el panismo bajacaliforniano. Ambos pasaron por distintos puestos al interior del PAN y fueron dirigentes en Baja California. Corella fue postulado candidato a gobernador en 1965 y, más tarde, en 1983, Héctor Terán tendría su primera candidatura para el mismo cargo. Durante el proceso electoral de 1965, el candidato panista obtuvo 36169 votos, contra 102508 votos de Raúl Sánchez Díaz, candidato del PRI.<sup>54</sup>

Otro líder importante ha sido Salvador Morales Muñoz, quien empezó su militar en el PAN del Distrito Federal en 1952. Fue fundador y primer Director del Instituto de Estudios Sociales y Políticos de Acción Nacional, y durante su función de delegado del CEN en diversos estados tuvo conocimiento del proceso bajacaliforniano. Por ello, en la

---

<sup>54</sup> CONEPO, op cit.

década de los ochenta también fue importante en el proceso de acercamiento a nuevos actores locales y -más tarde- participó en la coordinación de las dos campañas de los candidatos panistas a la gubernatura en 1989 y 1995.

Es importante comentar que, aunque se integraron nuevas personas que revitalizaron al partido, algunos liderazgos como el de Salvador Rosas Magallón no dejaron de ser importantes. En 1964, Rosas Magallón y Rigoberto López Sedano llegaron al Congreso Federal en la XLVII Legislatura, como Diputados de Partido por Tijuana y Mexicali, respectivamente. En este cargo, Rosas Magallón promovió un conjunto de reformas a las leyes mexicanas, una de las más importantes fue la propuesta de modificación al artículo 27 constitucional, en la que se solicitaba la inclusión de una declaración en el sentido de que el Golfo de Cortez debía considerarse mar patrimonial. Aunque en ese momento no se aceptó dicha propuesta, fue durante el gobierno de Luis Echeverría que se promovió la modificación, creándose las 200 millas de mar patrimonial.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> E: Juan Manuel Salazar Pimentel (23/nov/1996) y Belén Magallón Camacho (23/nov/1996).

En 1967 el PAN de Baja California fue dirigido por Norberto Corella, y al frente de los CDMs de las dos principales localidades, Mexicali y Tijuana, estuvieron Victor Hermosillo y José Antonio Bretón, respectivamente. Durante esta etapa empezaron a gestarse proyectos de renovación de los comités municipales de Ensenada y Tecate, a los que se buscaba dar mayor impulso, tratando de integrar y unificar las tareas del partido en los municipios.

En 1968, por primera vez, fue un objetivo central para Acción Nacional ganar las elecciones, y lograr el reconocimiento de triunfo. Para ello, empezó a prepararse en forma más sistemática una estrategia de campaña que pretendió actuar organizadamente en diferentes niveles. Primero, un grupo de personas encabezadas por Héctor Terán, Enrique Seraci, Fortunato Alvarez y Sergio Pérez Alvarez, se dieron a la tarea de formar lo que denominaron "una gran planilla de candidatos en Baja California". Para esta tarea fue importante el liderazgo ejercido por Adolfo Christlieb Ibarrola a nivel nacional, a quien los panistas bajacalifornianos consideraban como un líder con "un alto compromiso institucional", lo veían como un líder que "predicaba con el ejemplo" y se sentían "comprometidos a

dar su mejor esfuerzo".<sup>56</sup> Como se sabe, Christlieb encabezó un trabajo importante de acercamiento con el régimen políticos, tratando de no ceder en la línea de su partido, pero intentando que se reconociera la necesidad de apertura política.

Por otra parte, trataron de aprovechar el hecho de que ese mismo año, en las elecciones de Sonora, Yucatán y Nuevo León, el PAN había tenido avances importantes. Habían ganado la presidencia de Mérida, y en Sonora se habían reconocido los triunfos en Hermosillo, Cajeme y Guaymas.

Segundo, hicieron varias reuniones para determinar las mejores tácticas de campaña, llegaron a la conclusión de que requerían un cuerpo directivo especializado, independiente de los directivos del partido. A este cuerpo directivo se le denominó coloquialmente "Triunvirato", formado por el empresario Héctor Sada, el arquitecto Juan Ramos y el contador Emilio Cuellar, sobre quienes recayó el peso de las decisiones en materia de campaña. El coordinador general fue Isidro Miranda, uno de los primeros militantes de Acción Nacional y quien era reconocido por su trabajo de capacitación interna, por lo que dirigió a candidatos, oradores y propagandistas.

---

<sup>56</sup> E:MGA -entrevista citada- y Fortunato Alvarez Enriquez (20/ene/1997).

Tercero, nombraron a Sergio Pérez Alvarez, como responsable del manejo de los organismos electorales, el reclutamiento y adiestramiento personal de los candidatos que presentó el PAN. Cuarto, hubo un equipo específicamente para el manejo de las finanzas, lo que incluía la recolección de fondos para sufragar los gastos de campaña.<sup>57</sup>

El 12 de marzo de 1968 el PAN eligió a sus candidatos para la contienda local. Norberto Corella, como candidato a presidente municipal de Mexicali; su suplente, Héctor Sada. Corella mezcló en su planilla a profesionistas y empresarios, en su mayoría licenciados en administración de empresas. El candidato a síndico fue Ceveriano García Ramírez. Entre los regidores, Héctor Terán como primer regidor y Eugenio Elorduy, como segundo regidor. Esto permitió un mayor acercamiento con los organismos intermedios como las cámaras de profesionistas y empresariales, y empezó a generar una imagen de cierta apertura a la participación de otro tipo de actores.

En el caso de Tijuana, el candidato a presidente municipal fue Luis Enrique Clarck, quien era una persona - que no siendo militante del PAN- gozaba de una amplia presencia comunitaria, pues era reconocido como locutor y

---

<sup>57</sup> E:MGA -entrevista citada-.

empresario. Esta fue la primera ocasión que el PAN en Baja California ofreció una candidatura a quien no era un militante con trayectoria interna, pero sí con una reconocida presencia ante la ciudadanía.

Por Ensenada, el candidato a la presidencia municipal fue Gilberto Murgía Larios. Mientras que en Tecate, Darío León Hernández. Los candidatos a las diputaciones del I al IX Distrito Electoral fueron, respectivamente: Enrique Silva González, Hermenegildo Pérez Cervantes, Víctor Hermosillo Celada y Norberto Samaniego Moreno, David Valdez Corella, José A. Bretón Mena, Darío Sánchez Enriquez, Salvador Rosas Magallón y César Mancillas Hernández.<sup>58</sup>

De nueva cuenta, los panistas argumentaron que su triunfo en los municipios de Tijuana y Mexicali no fue reconocido. Alegaron fraude electoral y apelaron ante las Juntas Computadoras y los órganos competentes, en base a listas de personas que - en calidad de testigos- firmaron, confirmando el supuesto triunfo. El resultado de los conflictos postelectorales fue la anulación de las elecciones, creándose Concejos Municipales que duraron dos años en funciones, al final de este tiempo se convocaría a

---

<sup>58</sup> MGA -entrevista citada-.

nuevas elecciones extraordinarias.<sup>59</sup>

El final de los sesenta representó un período de decaimiento del espíritu panista. 1968 fue otro punto de inflexión similar al experimentado nueve años atrás, cuando

---

59

De manera oficial, la anulación de las elecciones quedó registrada en la siguiente forma. "Se anula la candidatura del Sr. Norberto Corella Gil Samaniego por no demostrar su calidad de mexicano por nacimiento. Decreto 127.-se declara nula la elección de Municipales del 2 de junio de 1968, para integrar el Ayuntamiento de Tijuana. Decreto 128.- Se declara nula la elección de municipal para integrar el Ayuntamiento de Mexicali. Decreto 129.-El señor Norberto Corella Gil Samaniego nació en la Cd. de Douglas Arizona, Estados Unidos el día 24 de julio de 1928, de padres mexicanos; hasta el día 6 de junio no había solicitado de la Secretaría de Relaciones Exteriores, certificado de nacionalidad mexicana; fue registrado por el Partido Acción Nacional, como su candidato a la Presidencia Municipal del Ayuntamiento de Mexicali para efecto de que participara en las elecciones del 2 de junio. El Partido Revolucionario Institucional impugnó la nacionalidad mexicana del señor Norberto Corella Gil Samaniego y por consiguiente su ciudadanía, ya que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 30 excluye de modo terminante, que un individuo pueda ser mexicano y poseer, al mismo tiempo, cualquier otra nacionalidad. En conclusión, el señor Norberto Corella Gil Samaniego, no tiene capacidad política para poder ser votado como candidato a Presidente Municipal de esta ciudad de Mexicali, por no haber demostrado, ante las autoridades electorales, concretamente ante la Comisión Estatal del Estado de Baja California, que disfruta de la calidad de ciudadano mexicano por nacimiento. A su vez, el artículo 79 constitucional en Baja California, determina, entre otros requisitos, que para ser miembro de un Ayuntamiento, se requiere ser ciudadano mexicano por nacimiento e hijo de padres mexicanos". El documento de CONEPO sobre las elecciones, donde se publica este párrafo, incluye una nota aclaratoria sobre estos datos: "En relación al Decreto 129, que invalida el resultado de las elecciones de 1968 para Presidente Municipal del Ayuntamiento de Mexicali, cabe destacar la incongruencia que existe del registro del candidato panista Norberto Corella Gil Samaniego el cual previamente a su registro, debió haber comprobado su nacionalidad (Periodico Oficial t.LXXV, n.19, 30-Jun-1968)". CONEPO, op cit, p. 41. Esta aclaración se debe a que el titular actual de este Consejo, Mario Plata Castaños, es un viejo militante del PAN.

la contienda de 1959. Por ello, a pesar del trabajo partidista realizado, y el esfuerzo por reunir a quienes consideraban sus mejores candidatos, los supuestos fraudes influyeron de manera negativa en el ánimo de sus militantes y dirigentes.

Como resultado, la dirigencia estatal buscó reforzar las dirigencias municipales de Tijuana, Ensenada y Tecate. En esta última localidad la integración al partido de los señores Ambrocio Montellano y Centolo Contreras, apoyó a la pequeña estructura organizativa de Acción Nacional. Mientras que en Ensenada, la participación constante de viejos militantes como Raúl Gutiérrez y César Mancillas, así como Juan José Rico, Francisco Vera y Manuel Grijalva, permitieron al PAN no sólo mantenerse en el proceso de transformación de los sesenta, sino durante la época de crisis que vendría para fines de la década. Mientras que el CDM de Tijuana fue dirigido por el arquitecto Héctor Castellanos que, junto con su esposa Cecilia Barone, fueron elementos clave en el proceso de reconstrucción interna de fines de los sesenta, y en el apoyo al ejercicio de gobierno panista en esta localidad, durante el sexenio de Ernesto Ruffo.



La década de los setenta fue una etapa importante para entender la recomposición de las fuerzas políticas en Baja California.<sup>60</sup> Según José Negrete, en las elecciones locales de 1971, Milton Castellanos -candidato a la gubernatura- ganó sin discusión. Incluso el candidato panista, Salvador Rosas Magallón, lo reconoció.<sup>61</sup> Magallón obtuvo 82491 votos frente a 149577 del candidato del PRI.<sup>62</sup> Esta situación generó cierto desencanto entre los panistas y la población en general, creándose la duda de si valía la pena votar.<sup>63</sup> Con el fracaso en las elecciones de 1971, se iniciaría en el PAN un período de crisis que, posteriormente, derivaría en

---

<sup>60</sup>

El contexto socioeconómico del estado también experimentó cambios importantes. En la década de 1970 la población total de Baja California era de 870,421 habitantes, aproximadamente el 1.8% del total nacional. En Ensenada 115,423 (13% de la población en el estado); Mexicali 396,324 (45%); Tecate 18,091 (2%); Tijuana 340,583 (39%). El 59% era población nacida en Baja California, 40% nacidos en otros estados y 1% nacidos en otros países. La población económicamente activa era del 25%, el 95% de ésta se encontraba ocupada y el resto se dedicaba a labores del hogar, estudiaba o era jubilado o pensionado. El 98% de la población era alfabeta. En la década de los setenta los habitantes de Baja California participaron en tres procesos electorales. En 1971, en las elecciones para gobernador; 1974, en las elecciones para presidente municipal y diputados; y en 1977, nuevamente elecciones para gobernador. En todos los casos la participación fue más del 50%, con un ligero aumento en las elecciones de 1977, registrando más del 65% en la participación ciudadana. CONEPO, op cit., pp.15-18.

<sup>61</sup> Negrete Mata, José; op cit.

<sup>62</sup> CONEPO, op cit.

<sup>63</sup> Ibid, p.28.

una postura de no participación en las elecciones federales de 1976.

En 1971 Rosas Magallón volvió a la política. A través de su imagen Acción Nacional intentó recuperar la motivación de sus militantes y simpatizantes. En esta ocasión, como en otras, Rosas Magallón exigió "un juego limpio" durante el proceso electoral; mientras que -al interior de Acción Nacional- exigió definir personalmente las características de la campaña y sus propias estrategias de acercamiento a la comunidad.<sup>64</sup> Esta situación generó cierto cambio en las características de los actos públicos. Volvieron a las campañas multitudinarias con actos casi heroicos -a su estilo-, como la caminata que realizara desde el municipio de Ensenada a la capital del estado, donde fue recibido con un gran mitin.<sup>65</sup> Sin embargo, a pesar de este esfuerzo, los panistas tampoco lograron llegar al gobierno estatal e internamente tampoco lograron aumentar -de manera importante- su militancia.

"Todavía en 1970 el PAN era un grupito pequeño, éramos como una familia. En Ensenada, el señor Mancillas, por ejemplo, había logrado mantener la llama viva. Asistíamos a mitines donde no éramos bien vistos, aunque ya no me tocaron las persecuciones. Había veces que teníamos que pedir prestado para poder ir a

---

<sup>64</sup> BMC -entrevista citada- y Rosalba Magallón Camacho (28/mzo/1997).

<sup>65</sup> Valderrábano, Azucena, op cit, p.32.

alguna colonia y hablar por micrófono, hasta conseguimos unos cartones donde venían envases de plástico y ahí imprimíamos la propaganda, pero había que seguir. Por eso es importante mantener viva una idea y luchar por ella" (Manuel Grijalva Reyes, 8 de mayo de 1997).

Desde el proceso electoral intermedio de 1973 -para renovar la Cámara de Diputados a nivel Federal- hasta 1976, cuando había que enfrentar las elecciones para Presidente de la República, en Acción Nacional venía dándose un debate sobre las posibilidades reales de participación o abstención. En el ámbito regional siempre tuvo más peso la visión participacionista y en 1976 también prevaleció esta posición. Según Manuel Gutiérrez Aguilar, aunque prevalecía esta postura, fue durante este proceso que algunos personajes del panismo bajacaliforniano, como Héctor Terán, Héctor Castellanos, Eugenio Elorduy y Salvador Morales, plantearon como opción una "huelga electoral", que consistía en no involucrarse en las elecciones de ese año como una forma de protesta.<sup>66</sup> Durante esta coyuntura, Manuel Gutiérrez era el dirigente del PAN en el estado, y junto con Salvador Rosas Magallón eran parte del Consejo Nacional. En dicho órgano fue tratado el caso de los panistas de Baja California, sin llegarse a

---

<sup>66</sup> E:MGA y JV -entrevistas citadas-.

ningún tipo de sanción.<sup>67</sup>

Como se ha comentado, Manuel Gutiérrez, Julieta Vidal y Javier Prieto Aceves renunciaron al PAN, por considerar que se habían perdido los principios originales. De manera que se integraron al movimiento nacional denominado "Solidarismo", del que también forman parte personas que han tenido una función importante dentro del PAN, como Mauricio Gómez Morín, hijo del fundador de Acción Nacional, y su esposa Elena Fuentes.<sup>68</sup>

"Renunciamos porque venían sucediendo muchas cosas que nos enfrentaban unos a otros. Aunque era un problema nacional, y la prueba es que salieron muchas personas en distintas partes, también hubo quienes pensaron que debían quedarse y hacer negociaciones. En Baja California, en 1977, se dio que los priistas salían del PRI para tocar las puertas del PAN, como Guilebaldo Silva Cota, que quería que lo postuláramos, y también Mario Hernández Maytorena, que era apoyado por un grupo grande de panistas liderados por Corella. Norberto Corella y muchos otros, apoyaron en Baja California esta metamorfosis. Y yo creía que debíamos ser congruentes y auténticos. Nosotros nos retiramos discretamente del partido, mi esposa y yo tardamos para acostumbrarnos a no ser parte del PAN" (Manuel Gutiérrez Aguilar, 7 de febrero de 1997).

A decir de sus integrantes, este movimiento pretendía "volver a los principios en que Acción Nacional fue fundado, respetando los planteamientos del humanismo

---

<sup>67</sup> E:BMC y JV -entrevistas citadas-.

<sup>68</sup> E:MGM -entrevista citada- y Elena Fuentes (16/oct/1996 y 6/nov/1996).

político y el solidarismo propuestos por Efraín González Luna". Solidarismo realmente ha funcionado como un grupo de discusión, cuyos integrantes no volvieron a Acción Nacional, pero tampoco se constituyeron en un grupo de crítica abierta a la organización. Se reúnen periódicamente, aunque cada vez con menos frecuencia, para comentar cuestiones del partido, sin intentar articular una propuesta alternativa, pero siempre manteniéndose afectivamente ligados a Acción Nacional,<sup>69</sup> incluso, en algunos casos, colaborando con los gobiernos panistas. Por ejemplo, el caso del propio Manuel Gutiérrez, aunque formalmente él y su esposa son exmilitantes del PAN, Gutiérrez Aguilar actualmente es Funcionario en la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Baja California, mientras que su hijo Javier Gutiérrez Vidal, sigue militando en el partido y actualmente es exdiputado federal por Baja California.

De acuerdo con Negrete, con la candidatura a gobernador del general Hermengildo Cuenca Díaz en 1977, volvería la efervescencia política al estado. En el seno del priísmo surgieron fisuras y una oposición abierta, encabezada por Guilebaldo Silva Cota, Hugo Abel Castro

---

<sup>69</sup> Ibidem.

Bojorquez y otros, respecto a dicha nominación. Por su parte, el entonces gobernador Milton Castellanos, aún no estando de acuerdo con la candidatura, no se involucró abiertamente.<sup>70</sup>

En opinión del autor, la repentina muerte del general Cuenca Díaz tendría dos efectos importantes. Por un lado, permitiría que la candidatura de Roberto de la Madrid superara la crisis interna del priísmo. Y, por otro, llevaría al PAN -sobre todo al tijuanense- al problema de encontrar una alternativa que no chocara abiertamente con Roberto de la Madrid, con quien había coincidencias políticas, incluso amistad de algunos de los dirigentes panistas.<sup>71</sup>

---

70

"(No) podía traicionar al sistema que a mí me había llevado al poder...la realidad es que yo únicamente pensaba que era un error su candidatura, porque sentía el rechazo popular, y sabía que por su avanzada edad y su precario estado de salud no estaba en condiciones de gobernar un estado como el nuestro, que es sumamente complicado. Su fallecimiento me dio la razón (Entrevista hecha por Humberto Tirado a Milton Castellanos, citado en Negrete Mata, José; op cit., p.29).

<sup>71</sup> Ibid, pp.29-30.

### I.3. "Hay que invitar a otros", 1977-1985

Para las elecciones locales de 1977, en que habría de elegirse gobernador del estado, el panismo bajacaliforniano estaba indeciso si postular a algún candidato o no participar en el proceso. En esta ocasión, el PAN promovió, por primera vez, la candidatura de Héctor Terán Terán. Terán ya era considerado por sus correligionarios como un político con experiencia y reconocimiento interno. Además -por su estilo mesurado- permitía aglutinar las distintas posiciones en un momento de crisis interna.

Héctor Terán no llegó a ser gobernador, obtuvo 89484 votos contra su principal adversario, Roberto de la Madrid Romandía candidato del PRI, que obtuvo 181770 votos.<sup>72</sup> No obstante, la reunión de la militancia panista en torno a su candidatura, les llevó a reflexionar sobre la situación interna de Acción Nacional y a empezar a diseñar un nuevo intento de acercamiento a la comunidad y reorganización interna.

El final de la década de los setenta y principios de los ochenta resultó una coyuntura favorable a la transformación de la vida interna de Acción Nacional. Por un lado, los panistas reafirmaron la necesidad de readecuar

---

<sup>72</sup> CONEPO, op cit.

sus estrategias de acción para renovar el liderazgo y captar nuevas simpatías, así como mayores recursos económicos para sustentar su funcionamiento.

Además, en el contexto nacional, empezó a generarse una participación más activa y decidida de nuevos actores, sobre todo de los empresarios, que después de la crisis económica de principios de los ochenta buscaban otros espacios de acción y de incidencia en el ámbito político. En este proceso de búsqueda de espacios para la participación política, organizaciones intermedias como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) fueron fundamentales como medios de vinculación directa con partidos como el PAN.<sup>73</sup> Las afinidades de sus principios<sup>74</sup>

---

73

Aquí es importante señalar el papel que en distintos momentos también han tenido espacios de socialización, como los centros educativos como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), donde se han formado profesionistas que se convirtieron en líderes políticos. Con el ITESM, el PAN ha mantenido cierta cercanía desde 1945 cuando Miguel Estrada Iturbe, representante del CEN cerró uno de los mítines de Acción Nacional en el ITESM, elogiando la labor que realizaba la institución en cuanto a preparación de los jóvenes de la región. Posteriormente, la revista La Nación, órgano informativo del PAN, publicó un extenso artículo sobre el ITESM, destacando la propuesta de su director Lic. Roberto Guajardo Suárez, en torno a la "formación de técnicos especializados, pero al mismo tiempo mexicanos íntegros, que conjuntan la capacitación científica y moral". Hay que mencionar que líderes importantes de la década de los sesenta, como Corella, Terán, Hermosillo, fueron estudiantes de esta institución; así como Ernesto Ruffo, Oscar Sánchez, Ricardo González y otros, posteriormente. La Nación, Año V, No.213, 10/nov/1945, p.26.



prácticamente crearon un proceso de identificación sin mayores obstáculos. En el caso de Baja California, a través de reuniones informales en la COPARMEX se estrecharon vínculos entre algunos de los personajes más importantes del panismo. Dicha organización, de alguna manera, funcionó como escaparate para la identificación de posibles líderes naturales que pudieran incorporarse a Acción Nacional. Norberto Corella, Eugenio Elorduy, Ernesto Ruffo, entre otros, han sido líderes empresariales miembros de la COPARMEX en Baja California.

Varios elementos habrían de conjugarse en Ensenada, de manera más clara desde 1978, cuando los panistas trataban de unificar sus esfuerzos para un nuevo intento de reconstrucción del PAN.

"En 1978 empecé otra vez a llamar a todos, logramos convencer a Enrique Echegaray para que fuera candidato, porque ya habíamos pasado todos por las candidaturas. En esas fechas, René Núñez venía de Jalisco, donde había sido líder estudiantil de aquellos del '68, aunque venía de la izquierda, empezamos a ver cómo levantar al partido" (César Mancillas Hernández, 8 de mayo de 1997).

---

74

Al respecto, puede leerse a Sánchez Navarro, Juan; "La ética del empresariado mexicano y la doctrina social de la Iglesia", en Roberto Blancarte (comp.), El pensamiento social de los católicos mexicanos, México, 1996.

Al reconocer la necesidad de invitar a nuevos actores que dinamizaran a su partido, un grupo de viejos militantes, incluso fundadores de Acción Nacional en el puerto, emprendieron la tarea de preparar una estrategia más agresiva de acercamiento a los organismos empresariales de esa localidad. La estrategia iniciada en 1960 debía llevarse a cabo en forma más decidida, ya que había por lo menos tres características de los miembros de dichos organismos que podían beneficiar al PAN: "era gente joven y emprendedora, con recursos económicos y que buscaban otros espacios para participar".<sup>75</sup>

El grupo de panistas ensenadenses encabezados por Raúl Gutiérrez, César Mancillas y Juan José Rico, empezaron a acercarse a los centros empresariales, intentando "dialogar con ellos en igualdad de condiciones",<sup>76</sup> y se incorporaron a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), a la que podían acceder por su ocupación como comerciantes.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup>

E:Raúl Gutiérrez González (7/mayo/1997) y César Mancillas Hernández (8/mayo/1997).

<sup>76</sup> RGG -entrevista citada-.

<sup>77</sup>

Como se comentó, al interior del PAN, esta estrategia de acercamiento y "apertura selectiva" fue fundamental para la renovación de sus cuadros. Localmente sería apoyada, entre otras personas, por Salvador Morales Muñoz, quien fue jefe del PAN en el estado entre 1982 y 1985, y conocía las necesidades de apertura de la organización.

"Paulatinamente fuimos incursionando en otros espacios, para poder contactar con otros tipos de personas. En un momento se dio un estancamiento del PAN en Ensenada, por eso pensamos en acercarnos a los empresarios. Aunque desde 1978 ya esto se venía pensando, porque nos dimos cuenta de la participación que empezaban a tener empresarios jóvenes y pensamos que sería bueno entrar a la Cámara de Comercio. Entonces les dije: 'Nosotros somos pobres todos, no tenemos representación económica, por lo tanto, estamos obligados a buscar a los de arriba, a los que tienen poder económico'" (Raúl Gutiérrez González, 7 de mayo de 1997).

Los panistas trataban de "llegar a los principales puestos dentro de la CANACO, para poder hacer el puente por donde transitar, acercarse a los poderosos, dándoles confianza".<sup>78</sup> Así, para fines de los setenta, Raúl Gutiérrez había logrado ascender de secretario de la Cámara (en 1978) a presidente (en 1982). Por su parte, Juan José Rico era consejero propietario y César Mancillas Hernández, consejero suplente.

Por esas fechas (en 1978) había llegado a Ensenada el ingeniero Raúl Velazco Zimbrón, hijo de uno de los primeros militantes del PAN en esta localidad. Llegó a trabajar en una de las principales empresas del lugar, la "Pesquera Zapata", donde posteriormente laboraría Ernesto Ruffo. Fue la cercanía a Raúl Velazco otro factor que permitió concretar el proceso de acercamiento a Ernesto Ruffo, quien

---

<sup>78</sup> Ibidem.

era considerado un líder natural.

También buscaron que Acción Nacional tuviera mayor presencia en Ensenada, tratando de llamar la atención de nuevos miembros potenciales. En todo este proceso fue importante el apoyo de los panistas de Mexicali, quienes hicieron constantes visitas al puerto, para establecer lazos más estrechos con la dirigencia local.

"Le dije a Salvador Morales -que entonces era presidente estatal- que yo ya había tenido algunas pláticas con los empresarios, acerca del partido, pero que necesitaba que alguien con mayor preparación les comentara sobre el PAN. Entonces vino el propio Morales, luego Terán, Elorduy y Héctor Sada Quiroga. Además, para 1983 empezó a organizarse mejor el partido, lo trajimos al centro de la ciudad, formamos un comité de finanzas, lo hicimos más decoroso, ya hacíamos ruedas de prensa" (Raúl Gutiérrez González, 7 de mayo de 1997).

Mientras tanto, en el contexto político local, Roberto de la Madrid se encontraba en una buena etapa de su gobierno.<sup>79</sup> Según José Negrete, parecía que había quedado

---

79

En cuanto al contexto socioeconómico de la época: la población de Baja California era de 1,177,886 habitantes, repartidos de la siguiente manera. En Ensenada 175,425 (14.9%), Mexicali 510,664 (43.3%), Tecate 30,540 (2.6%) y Tijuana (39.2%). El 57.7% de la población lo constituían las personas de 18 años y más. Por su parte, la PEA era de 34.2%, el porcentaje de población sin instrucción había tenido un descenso de 13 puntos respecto a la década de los setenta y se situaba en 6.9%. En cuanto a la composición de la población el 53.7% eran nacidos en el estado y 43.72% nacidos en otra entidad, mientras que el 1.58% habían nacido en el extranjero. En 1980, se presentaron cuatro periodos electorales, en 1980 y 1986 para elegir presidentes municipales y diputados con una participación del 50% y 60% respectivamente. CONEPO, op cit, pp.19-22.

atrás el eterno descontento de los empresarios bajacalifornianos contra los "del centro". Con Roberto de la Madrid habían conseguido que uno de los "suyos" accediera a la gubernatura y, debido a su amistad íntima con el presidente de la República, prácticamente se había convertido en un gestor directo de las demandas.<sup>80</sup>

Con el apoyo del centro, Roberto de la Madrid llegó a plantear la posibilidad de crear un grupo con objetivos comunes, capaz de competir en el mercado nacional: "el grupo BC".<sup>81</sup> El grupo estaba compuesto por miembros de la agroindustria y tenía el propósito de trascender regionalmente a través de la explotación de los recursos del mar. En opinión de Negrete, la crisis y la nacionalización de la banca, no permitirían que este proyecto concretara,<sup>82</sup> ya que la devaluación y la inflación

---

<sup>80</sup>

En opinión de este autor, dicha relación les había representado a los bajacalifornianos, beneficios como los siguientes: los comerciantes obtuvieron otra prórroga a la zona libre, los industriales lograron que se eliminara el diferencial para Baja California, y las maquiladoras, además que se impidiera la sindicalización de los trabajadores. Por otra parte, era considerable la dinámica de la agricultura y su nueva orientación a explotar el cultivo de las hortalizas y legumbres; además del importante desarrollo comercial, los servicios y la industria, tanto la destinada a surtir el mercado local como la de maquiladoras. Ibid, p.41-42.

<sup>81</sup> Ibid, p.42.

<sup>82</sup> Ibid, pp.42-43.

crearon descontento en la población, sobre todo en los sectores medios de Baja California.<sup>83</sup> La crisis económica y el descontento social propiciaron que los empresarios insistieran en el régimen de zona libre con carácter irrestricto. 1983 fue un año conflictivo, ya que localmente había una expresión de descontento social.<sup>84</sup>

---

83

Según Negrete, un punto de conflicto con el centro tradicionalmente fue el régimen de zona libre. Este régimen fiscal, aparte de que creó un patrón de consumo arraigado entre la población, permitió la formación de un fuerte sector del comercio y los servicios y un pequeño sector de industriales. Ambos sectores, aunque con diferencias, siempre se unían contra "el centro" cuando se trataba de defender la vigencia de la zona libre. Los comerciantes, apoyados por el gobernador, habían conseguido la liberación de muchos de los artículos sujetos a control de importación. Sin embargo, los industriales tuvieron serios problemas para vender sus productos en el interior del país, ya que la nueva Ley Aduanera, aprobada en diciembre de 1981, establecía un impuesto adicional sobre el valor de la materia prima extranjera empleada o incorporada en los productos terminados. Para Negrete, este hecho fue la evidencia del triunfo de los grupos de la burguesía nacional, interesados en dominar el creciente mercado bajacaliforniano, y otra derrota del gobernador, a pesar de su estrecha relación con el presidente, que disminuyó su poder entre los empresarios locales. Al mismo tiempo -dice Negrete- al gobernador y los sostenedores de la zona libre se les presentó la dificultad adicional de que el entonces candidato a la Presidencia de la República, Miguel de la Madrid, en su visita a Baja California y en reunión con los empresarios en abril de 1982, se negó a comprometerse en ampliar la vigencia de la zona libre cuando ésta feneciera. Ibid, pp.44-45.

84

En ese año se dan las manifestaciones populares de Mexicali y Tijuana, contra el aumento en las tarifas eléctricas (Mexicali), por el agua (Tijuana), contra las medidas de urbanización forzosa (Tijuana y Mexicali) y tomas de tierra para fundar colonias en las ciudades. En el campo, sobre todo al sur de Ensenada, se acentúa la lucha por la organización independiente de los obreros agrícolas. Ibid, p.47. En 1982, un suceso que fue bien aprovechado por los panistas para identificar a los líderes más inconformes con la política del gobierno

Este contexto de alguna manera favoreció al PAN, como partido de oposición empezó a captar el descontento ciudadano hacia el gobierno. Un ejemplo de ello fue el acceso de los candidatos panistas al congreso. Héctor Terán fue Diputado Local entre 1980-1983 y Diputado Federal de 1985 a 1988.<sup>85</sup> Por otra parte, argumentaron fraude electoral en el caso de las elecciones para alcalde en Mexicali, y la diputación por el III Distrito local, por el que contendiera Rafael G. Morgan Alvarez. El candidato panista a la alcaldía sería Eugenio Elorduy, quien contendió contra Francisco J. Santana Peralta, al que oficialmente le reconocieron 78714 votos, contra 61622 del candidato panista.<sup>86</sup>

Los actos de resistencia civil alrededor de esta situación no se hicieron esperar, además de varias movilizaciones públicas en protesta por los resultados, Morgan realizó una huelga de hambre afuera del Palacio de Gobierno en la capital del estado. Este tipo de actos

---

estatal, fue en relación a una propuesta del gobernador quien pretendió impulsar un impuesto predial que afectaría, entre otras cuestiones, las actividades de construcción. En Ensenada los panistas empezaron a movilizarse en oposición a tal iniciativa, incluso antes de que esta medida fuera oficial. RGG -entrevista citada- y CMH-entrevista citada-.

<sup>85</sup> E:Héctor Terán Terán (3/mzo/1997).

<sup>86</sup> CONEPO, op cit.

llamaron la atención de la sociedad bajacaliforniana y -de alguna manera- fortalecieron la imagen opositora del partido ante la opinión pública.<sup>87</sup>

Como parte de la misma estrategia de rechazo a lo que consideraron fraude electoral, la planilla encabezada por Eugenio Elorduy formó un "Cabildo Popular", que funcionó de manera paralela al gobierno electo en Mexicali. Fue durante esta época que empezó a formarse un equipo de trabajo alrededor de Elorduy. Entre sus integrantes, se encuentran Luis Sánchez, Jaime Díaz y Alejandro Bahena. Los dos primeros, ex secretarios del actual Ayuntamiento de Mexicali y el tercero, ex Director de Desarrollo Social del municipio.

En 1983 Héctor Terán fue postulado, por segunda ocasión, a la gubernatura del estado, perdiendo frente a

---

87

En general, la estrategia del panismo bajacaliforniano en torno a la defensa del voto, también siguió la línea nacional en cuanto a la realización de una serie de movilizaciones de resistencia civil. En Baja California, el primer contacto con este proceso de resistencia civil se dio a través del actual senador Norberto Corella, quien promovió ante el CEN la realización de una serie de conferencias con dirigentes filipinos que habían encabezado este tipo de acciones ante el gobierno de Fernando Marcos. Además de que las manifestaciones de apoyo, que durante esta década realizó Manuel J. Clouthier en torno al panismo bajacaliforniano, contribuyeron a impulsar dicho proceso localmente. Otros ejemplos de estas acciones se dieron en las intensas movilizaciones de "mujeres democráticas", encabezadas por María Cristina Ramos, y la experiencia del "Cabildo Popular", durante la década de los ochenta.



Xicoténcatl Leyva Mortera, del PRI, que obtuvo 264646 votos contra 121818 de Terán.<sup>88</sup> Xicoténcatl Leyva tomó el 1 de noviembre de 1983, como gobernador del estado, pero tuvo que enfrentar las diversas presiones de los grupos sociales, en particular de colonos y trabajadores del campo; además de no contar con el apoyo de los grupos económicos locales, por su inconformidad con el gobierno federal.<sup>89</sup>

Por otra parte, como parte del nuevo contexto regional, la Iglesia católica empezó a convertirse en un actor cada vez con mayor presencia pública, sobre todo a través del Obispado de Tijuana. En septiembre de 1988, fue lanzada una convocatoria en la que invitaban a la ciudadanía a participar de la nueva cultura que habría de gestarse en esta ciudad.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> CONEPO, con datos del Registro Estatal Electoral.

<sup>89</sup>

A finales de ese año, el gobierno federal anunció la prórroga a la zona libre, desde 1985 (el año de su vencimiento) hasta 1991. Mientras que para los industriales se dio la reforma al artículo 111 de la Ley Aduanera que dejaba, según la Cámara Nacional de la Industria de Transformación: "en similitud de competencia a la industria de la región con el resto del país". Negrete, op cit, pp.48-50.

<sup>90</sup>

"La Iglesia se siente llamada a estar presente con el Evangelio, sobre todo en los períodos en que se da origen a nuevas formas de cultura...es necesario cambiar nuestro corazón y nuestras estructuras, con nuevos criterios...el cambio práctico para realizar estas opciones pastorales fundamentales es el de una pastoral planificada...estamos

Por primera vez, planteaban de manera abierta una estrategia no sólo para hacerse presente como otro de los actores locales, sino empezar a incidir en la construcción de espacios de poder real, influyendo en lo que denominaban "el gobierno del pueblo".<sup>91</sup>

Es evidente que para la década de los ochenta, la Iglesia católica jugó un papel importante como agente activo en la promoción del voto opositor, lo que favoreció al PAN. Sin embargo, sería muy aventurado hablar de una

---

convocando a la Asamblea Diocesana que se llevará a cabo desde el 17 hasta el 21 de octubre... Frente a este compromiso se trata de estimular a cada uno de los presbíteros, a cada una de las parroquias y decanatos, a cada instituto religioso, al seminario, a cada uno de los grupos cristianos y a toda la comunidad de fieles, para participar con su contribución específica y ser agentes de una concientización general de responsabilidad común, ante un desafío que exige la participación de todos". Plan Pastoral, 1989, pp. 17-19.

91

Entre las propuestas que se hacían, se encontraban las siguientes. 1. Promover grupos de acción social, política... a nivel de los barrios, así como en relación a instituciones sociales relacionadas con la educación, la salud pública, los servicios urbanos, etc. 2. Motivar a las pequeñas comunidades eclesiales a ayudar a que los jóvenes se responsabilicen sociopolíticamente. 3. Facilitar la participación política de la gente por medio del voto, en base a una información adecuada y a un buen proceso de discernimiento. 4. Dar los elementos para que la gente vaya conociendo la realidad que los rodea, local, nacional, mundial; más allá de los medios de comunicación que muchas veces manipulan o esconden la realidad. 5. Ir formando una visión amplia que ayude a las personas a exigir sus derechos y a asumir su responsabilidad como ciudadanos. 6. Iniciar un sentido crítico de los medios de comunicación. 7. Abrir horizontes y situar los problemas locales dentro de un contexto más amplio. 8. Buscar transformar las estructuras sociales. Ibid, pp.42-46.

relación clara y directa entre ambos actores, en la perspectiva de los vínculos futuros entre estos dos actores habría que considerar también la dinámica de cambio en las prácticas religiosas de la sociedad bajacaliforniana y su posible relación con la acción política.

En este sentido, es interesante comentar -de acuerdo con Alberto Hernández- que en Mexicali es más visible el trabajo asistencialista y de vinculación con la Iglesia católica, por parte de algunos sectores del PAN, sobre todo las mujeres. Mientras que en Tijuana, no parece presentarse la misma dinámica. Según Hernández, en esta localidad son otro tipo de organizaciones religiosas las que vienen realizando -en mayor medida- un trabajo comunitario. Estas organizaciones sobre todo pertenecen a las Iglesias evangélicas y hay algunas otras que no pertenecen a la diócesis.

#### I.4 A manera de conclusión

El recorrido histórico acerca del proceso de construcción del PAN en Baja California permite identificar las siguientes cuestiones.

Respecto al contexto en que se fundó.

a) Desde su fundación el panismo bajacaliforniano empezó a generar un discurso ligado a las demandas inmediatas de una sociedad en formación y en proceso de definición de un proyecto de desarrollo propio. Entre las características de su discurso el anticentralismo fue un elemento que les ganó simpatías entre la comunidad del naciente estado.

b) Localmente, sus planteamientos empezaron a ser acordes con las demandas empresariales de una forma natural, sobre todo en la defensa de un proyecto más ligado a las franquicias y en general de un proyecto económica propia más independiente de los apoyos del centro. Esta coincidencia también se dio respecto a la demanda de relativa autonomía para la conducción política regional, a partir de personas conocedoras de la problemática local y no a las imposiciones de los gobernadores desde el centro, que resultaban ajenos a la situación del estado.

c) La década de los sesenta fue la primera coyuntura favorable al acercamiento entre el partido y las organizaciones empresariales. En esta etapa incursionaron la mayoría de los líderes que hoy sustentan la coalición dominante, quienes han impulsado los procesos de reorganización interna y el acercamiento a nuevos actores en la década de los ochenta. Esta etapa fue la primera evidencia de las necesidades de adaptación del partido tanto al perfil y a las demandas de los actores locales.

d) Los constantes conflictos internos en el grupo gobernante vinculado al priísmo, también permitieron al PAN generar la imagen de un partido opositor cohesionado, con líderes coincidentes en sus propuestas de cambio.

e) Ya que como partido de oposición ha estado presente en las contiendas electorales para gobernador desde 1953, aunque con una incipiente organización, desde ese momento fue ganándose el reconocimiento al esfuerzo opositor. En contraste con la izquierda que no logró convertirse en una fuerza opositora real, entre otras cosas porque su actuación resultó poco cohesionada.

Respecto a las características de su desarrollo interno.

f) Su fundación estaría marcada por un aire fuertemente municipalista característico de la etapa que, a nivel nacional, vivía este partido a fines de los años cuarenta y principios de los cincuenta. Esta situación, en Baja California permitió fortalecer a una fracción en general más pragmática en su práctica política, que además impulsó estrategias que pretendían la vinculación con la comunidad y el abanderamiento de las demandas locales, de una manera más directa.

g) Con la renovación del liderazgo panista durante la década de los sesenta, la estrategia electoral de 1968 significó un primer intento de profesionalización de Acción Nacional. La formación de un cuerpo directivo especializado, independiente de la dirección del partido, el diseño -aunque precario- de estrategias de reclutamiento, selección y capacitación de candidatos, el manejo de las finanzas, la búsqueda de nuevos apoyos y las primeras candidaturas de personas ajenas a la vida política y partidaria mostraron el inicio de la apertura del PAN en Baja California.

h) El acceso del PAN al gobierno en Baja California desde 1986 y la instrumentación del proyecto de

modernización impulsado desde el Comité Ejecutivo Nacional, se ha dado a través de nuevos liderazgos que ingresaron a este partido durante la década de los ochenta y que se caracterizan por estar poco o nada vinculados a la actividad política y partidaria. No obstante, los liderazgos que han sustentado la transformación del PAN y la conformación de la coalición dominante han sido líderes con una trayectoria reconocida internamente, pero con una perspectiva práctica de las necesidades de su partido.

i) En el marco del divisionismo del PAN nacional, en Baja California prevaleció la visión participacionista, la disidencia fue menor y con escasa posibilidad de incidencia en la vida partidaria. Esto ha tenido que ver, históricamente, con el hecho de que prácticamente desde mediados de 1960 la fracción más tradicionalista se ubicó en los espacios inferiores en la jerarquía de toma de decisiones (como los comités municipales) y, desde fines de la década de los setenta, Salvador Rosas Magallón el principal líder de esta fracción prácticamente funcionó más como conciencia del partido.

Por otra parte, desde los conflictos internos de fines de los setenta -y como se verá adelante, durante la década de los noventa- la oposición interna en Acción Nacional se ha caracterizado por una crítica institucional y, en

general, con acciones poco articuladas, por lo que no han podido generar contrapesos fuertes en términos de la discusión del proyecto político.



### CUADROS Y GRAFICAS

<b>CUADRO I.1 Presidentes del Comité Directivo Estatal del PAN en Baja California 1949 - 1999</b>	
<i>Presidentes del CDE</i>	<i>Periodo</i>
1. Antonio Aguirre	1949-1954
2. Francisco Cañedo	1954-1957
3. Francisco Siqueiros	1957-1959
4. Enrique Silva	1959-1963
5. Enrique Serazi	1963-1965
6. Norberto Corella Gil Samaniego	1965-1967
7. Héctor Terán Terán	1967-1969
8. Juan Ramos	1969-1971
9. Héctor Terán Terán	1971-1972
10. Víctor Hermosillo Celada	1972-1974
11. Manuel Gutiérrez Aguilar	1974-1977
12. Héctor Terán Terán	1977-1978
13. Alfredo Arenas Rodríguez	1978-1980
14. Isidro Miranda	1980-1982
15. Salvador Morales Muñoz	del 17 de oct. de 1982 al 27 de ene. de 1985
16. Fortunato Alvarez Enríquez	del 6 de oct. de 1985 al 29 de nov. de 1987
17. Jesús Antonio Rivera	del 29 de nov. de 1987 al 15 de nov. de 1989
18. Alfonso Becerril Sánchez	del 15 de nov. de 1989

## Continuación del cuadro I.1

	al 10 de ene. de 1990 Presidente en funciones
19. Alfonso Becerril Sánchez	del 10 de ene. de 1990 al 3 de mzo. de 1991 termina el periodo de Jesús A. Rivera
20. Alfonso Becerril Sánchez	del 3 de mzo. de 1991 19 de dic. de 1993
21. Mario Corral Caligaris	del 19 de dic. de 1993 al 28 de feb. de 1997
22. Cuauhtémoc Cardona Benavides	del 28 de feb. de 1997 al 28 de feb. de 2000

Fuente: elaboración propia, a partir de la información proporcionada por el Comité Directivo Estatal del PAN

**CUADRO I.2 Candidatos del PAN a la Gubernatura de Baja  
California (1953 - 1995)**

Candidato	Periodo
Francisco Cañedo Lizárraga	1953
Salvador Rosas Magallón	1959
Norberto Corella	1965
Gil Samaniego	
Salvador Rosas Magallón	1971
Héctor Terán Terán	1977
Héctor Terán Terán	1983
Ernesto Ruffo Appel	1989
Héctor Terán Terán	1995

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Comité Directivo Estatal del PAN en Baja California.

**CUADRO I.3 Candidatos registrados por el PAN por Distrito en las Elecciones para Diputados (1953 - 1996)**

Año	Distrito	Candidato
1953	I	No presentó candidato
	II	Antonio Aguirre Salas
	En el III y IV	No presentó candidato
	V	Roque de la Fuente Alexander
	VI	Octavio Flores Contreras
	En el VII Del VIII al XV	No presentó candidato Aún no se acreditaba el distrito
1956	Del I al VI	No registró candidatos
	Del VII al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1959	I	Isidro Miranda Araujo
	II	Carlos Martínez Díaz
	III	Horacio Contreras Nogales
	IV	Eleuterio Flores Cabrera
	V	Domingo Ibarra Bobadilla
	VI	Raúl Escoto de León
	VII	José León Toscano
	En el VIII y IX Del X al XV	No se cuenta con datos Aún no se acreditaba el distrito
1962	I	Roberto Moreno García
	II	Elvira Lastra de Fajardo
	III	David Montaña Córdoba
	IV	José Carlos Martínez Barton
	V	Gabriel Ojeda Juárez
	VI	Alberto Amador Orozco
	VII	María Martínez de Sánchez
	VIII	Jorge Rujana Ruelas
	IX Del X al XV	Manuel Reyes Retana Aún no se acreditaba el distrito
1965	I	Isidro Miranda Araujo
	II	Francisco Cañedo Lizárraga
	III	Juan C. Ramos Martínez
	IV	David Valdés Corella
	V	José Moreno Montaña
	VI	Zeferino Sánchez Hidalgo
	VII	Manuel González Mariscal

## Continuación del cuadro I.3

	VIII	Aurelio Tapia Magaña
	IX	José M. Núñez Rodríguez
	Del X al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1968	I	Enrique Silva Alvarez
	II	Hermenegildo Pérez Cervantes
	III	Víctor Hermosillo Celada
	IV	Norberto Samaniego Moreno
	V	David Valdés Corella
	VI	José A. Bretón Mena
	VII	Darío Sánchez Enríquez
	VIII	Salvador Rosas Magallón
	IX	César Mancillas Hernández
	Del X al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1971	I	Ricardo Medina Manjarrez
	II	Sergio Pérez Alvarez
	III	Manuel Gutiérrez Aguilar
	IV	Alfredo Arenas Rodríguez
	V	David Valdés Corella
	VI	David Montaña Córdova
	VII	Ignacio Federico Haskell
	VIII	Jorge Peralta Chávez
	IX	Jesús Francisco Cabrera Tapia
	X	José Cardona Peña
	XI	Raymundo López Salazar
	Del XII al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1974	I	Agustín Limón Rodríguez
	II	Miguel A. Ramos Rodríguez
	III	Eugenio Elorduy Walther
	IV	Alfredo Arenas Rodríguez
	V	José Chávez Sánchez
	VI	Samuel Martínez Guerrero
	VII	Manuel Araujo Valenzuela
	VIII	Francisco Javier Flores Barrera
	IX	Rigoberto López Sedano
	X	Rogelio Zepeda Villaseñor
	XI	Manuel Gutiérrez González
	Del XII al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1977	I	Roberto Hernández Sierra
	II	Ricardo Medina Manjarrez

## Continuación del cuadro I.3

	III	Rafael Gilberto Morgan Alvarez
	IV	Ramón Martínez Pérez
	V	David Valdés Corella
	VI	Jorge Villafuerte Rivera
	VII	María del C. Díaz López
	VIII	Irene Contreras de García
	IX	Rigoberto López Sedano
	X	Rogelio Zepeda Villaseñor
	XI	Manuel Gutiérrez González
	Del XII al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1980	I	Hermenegildo Pérez Cervantes
	II	Angel A. Sánchez Wong
	III	Héctor Terán Terán
	IV	Raúl González Mata
	V	Ramón Anaya Silva
	VI	Jorge Villafuerte Rivera
	VII	Carlos Machado Torrecillas
	VIII	Juan Francisco Francos Ríos
	IX	Rodolfo Valtierra Valtierra
	X	Jorge Ramos
	XI	Julietta González de G.
	XII	José León Toscano
	Del XIII al XV	Aún no se acreditaba el distrito
1983	I	Edmundo Estrada Gutiérrez
	II	Alfredo Arenas Rodríguez
	III	Rafael Gilberto Morgan Alvarez
	IV	Horacio Contreras Nogales
	V	Manuel Figueroa Arizaga
	VI	Roberto Carrasco Soto
	VII	Ambrocio Montellano Bustos
	VIII	Hugo A. Martín Solorio
	IX	Rodolfo Valtierra Valtierra
	X	Manuel Zepeda Villaseñor
	XI	Enrique G. Fernández Ortega
	XII	Raúl Gutiérrez González
	XIII	César Mancillas Hernández
	Del XIV al XV	Aún no se acreditaba el distrito

## Continuación del cuadro I.3

1986	I	Jesús Antonio Rivera Martínez
	II	Alfonso Becerril Sánchez
	III	Estela Rosas de Velarde
	IV	Austreberto Córdova Villaescusa
	V	Raúl Castañeda Carrillo
	VI	Francisco Javier Medina Velazco
	VII	Ambrocio Montellano Bustos
	VIII	Javier Moctezuma y Coronado
	IX	M. Rogelio Zepeda Villaseñor
	X	Rosalba Magallón Camacho
	XI	Sergio A. Casas Martínez
	XII	Rafaela Martínez Cantú
	XIII	Israel Ibarra Franco
	XIV	Ernesto Pedrín Márquez
	XV	Juan Olmos Ruiz
1989	I	Juan M. Molina Rodríguez
	II	Bernardo Borbón Vilches
	III	Dolores de M. Gómez de Méndez
	IV	Francisco Ayón Valenzuela
	V	Raúl Castañeda Carrillo
	VI	Juan J. Agrávez Uranga
	VII	Jaime Chávez Jiménez
	VIII	Javier Moctezuma y Coronado
	IX	Cuauhtémoc Cardona Benavides
	X	Rodrigo Robledo Silva
	XI	Héctor Osuna Jaime
	XII	Nicolás del Real Montes
	XIII	Guillermo S. Miranda Rodríguez
	XIV	René E. Núñez Figueroa
	XV	Pedro Castañeda Jiménez
1992	I	Ricardo Medina Manjarrez
	II	Luis Sánchez Vázquez
	III	Carlos Flores Reyes
	IV	Tixoc Muñoz Moreno
	V	David Valdés Corella
	VI	Francisco Ayón Valenzuela
	VII	Guadalupe Castro Valenzuela
	VIII	Francisco J. Zepeda Villaseñor

## Continuación del cuadro I.3

1995	IX	César A. Monrraz Sustaita
	X	Gustavo Dávila Rodríguez
	XI	Francisco J. Reynoso Nuño
	XII	Armando Ayón Carrillo
	XIII	Rafaela Martínez Cantú
	XIV	César Mancillas Hernández
	XV	Rafael Torres Pérez
	I	José Manuel Salcedo Sañudo
	II	Alfonso Becerril Sánchez
	III	María de Jesús Singh Sánchez
	IV	Miguel Guerrero Cruz
	V	Juan Algrávez Uranga
	VI	Juvenal Vidrio Rodríguez
	VII	Teodoro Cota Ramírez
	VIII	José Raúl Ramos Topocha
	IX	Salvador Morales Riubí
	X	Carlos A. Montejo Favela
	XI	José Fernández Govea
	XII	Juan Meneses Jiménez
	XIII	Javier J. Castañeda Pomposo
XIV	Enrique José Echegaray Ledezma	
XV	Pedro Castañeda Jiménez	

Fuente: CONEPO, a partir de la información del Registro Estatal de Electores.

**CUADRO I.4 Candidatos a la Presidencia Municipal de Mexicali  
(1959-1995)**

Candidato	Año
Samuel Martínez G.	1959
Francisco Siqueiros N.	1962
Héctor Sada Quiroga	1965
Norberto Corella Gil	1968
Samaniego*	
Víctor Hermosillo Celada	1971
Héctor Terán Terán	1974
Alfredo Arenas Rodríguez	1977
Isidro Miranda	1980
Eugenio Elorduy Walther	1983
Rafael Gilberto Morgan A.	1989
Gastón Loustaunau Andrade	1992
Eugenio Elorduy Walther	1995

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el CONEPO, a partir de la información del Registro Estatal de Electores. \*Elecciones anuladas. En esta ocasión el candidato del PRI fue Gilberto Rodríguez G., al quedar anuladas las elecciones asume la presidencia del Consejo Municipal Francisco Gallego Monge quien fallece y desempeña sus funciones el señor Arcadio Chacón Mendoza, que convoca a elecciones en las que asume la presidencia el señor Eduardo Martínez Palomera.

**CUADRO I.5 Candidatos del PAN a la Presidencia Municipal de  
Ensenada ( 1959 - 1995 )**

Candidato	Año
Zeferino Sánchez Hidalgo	1959
Ignacio García Gutiérrez	1962
Rafael Mercado Díaz de León	1965
Luis Enrique Enciso Clarck*	1968
Gustavo Amézcuca López	1971
Lucas Seamanduras Miller	1974
Héctor A. Castellanos Muñoz	1977
Marco A. López Carmona	1980
Héctor A. Castellanos Muñoz	1983
Juan Manuel Salazar Pimentel	1986
Carlos A. Montejo Favela	1989
Héctor G. Osuna Jaime	1992
José Guadalupe Osuna Millán	1995

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el CONEPO, a partir de los datos del Registro Estatal de Electores. \*Elecciones anuladas. En esta ocasión el candidato de PRI fue Luis M. Santana Cobián. Asumiría la Presidencia del Consejo Municipal el Señor Ernesto Raúl Pérez Y como suplente José González.



<b>CUADRO I.6 Candidatos del PAN a la Presidencia Municipal de Ensenada ( 1959 - 1995 )</b>	
<b>Candidato</b>	<b>Año</b>
Antonio Jiménez González	1959
Manuel Núñez R.	1962
Pedro Espinoza Osorio	1965
Gilberto Munguía Larios	1968
Rubén Núñez Lozano	1971
Graciela Corrado de Lezama	1974
Raymundo E. López Salazar	1977
Cesar Mancillas Hernández	1980
Manuel Grijalva Reyes	1983
Ernesto Ruffo Appel	1986
Jesús del Palacio Lafontaine	1989
Oscar Sánchez del Palacio	1992
Luis E. Chapela Zapién	1995

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el CONEPO, a partir de los datos del Registro Estatal de Electores.

<b>CUADRO I.7 Candidatos del PAN a la Presidencia Municipal de Tecate ( 1959 - 1995 )</b>	
<b>Candidato</b>	<b>Año</b>
Francisco Torres Cortés	1959
No se registró candidato	1962
Andrés Montoya V.	1965
Rubén Darío León H.	1968
Crispín Valle Castañeda	1971
Rubén Darío León H.	1977
J. Centolo Contreras T.	1980
Carmen Díaz de Alvarez	1983
Guadalupe Castro V.	1986
Jaime Chávez J.	1989
Pablo Contreras Rodríguez	1992
Guadalupe Castro Valenzuela	1995

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el CONEPO, a partir de los datos del Registro Estatal de Electores.

## CAPITULO II

INSTITUCION Y ENTORNO, EL PAN HACIA LAS ELECCIONES DE  
1989

Este capítulo intenta mostrar que, durante la década de los ochenta, el Partido Acción Nacional (PAN) se caracterizaba por un bajo grado de institucionalización<sup>1</sup> que le permitió cierta flexibilidad para el reclutamiento e integración de nuevos líderes a la vida partidaria.

Esta situación puede observarse en tres aspectos: a)

---

1

De acuerdo con Panebianco, el problema de la institucionalización es complejo. Esta puede medirse en dos dimensiones: 1) el grado de autonomía respecto al ambiente, alcanzado por la organización; 2) el grado de sistematización, de interdependencia entre las distintas partes de la organización. Existe autonomía cuando la organización desarrolla su capacidad para controlar directamente los procesos de intercambio con el ambiente. Por el contrario, una organización dependiente cuando los recursos indispensables para su funcionamiento son controlados desde el exterior. Una organización poco autónoma ejerce un escaso control sobre su entorno, se adapta a él más que adaptarlo a sí misma. Por su parte, el grado de sistematización refiere a la coherencia estructural interna. Un sistema organizativo puede ser de tal clase que deje amplia autonomía a sus propios subsistemas internos. En este caso el grado de sistematización es bajo, esto significa que las subunidades controlan autonomamente, con independencia del centro de la organización, los recursos necesarios para su financiamiento (y, por tanto, los propios procesos de intercambio con el ambiente). Un grado elevado de sistematización, por el contrario, implica una fuerte interdependencia entre las diversas subunidades, garantizada mediante un control centralizado de los recursos organizativos y de los intercambios con el entorno. Un bajo nivel de sistematización organizativa, implica a menudo una débil autonomía respecto al ambiente. Y viceversa (Panebianco, Angelo, Modelos de Partido, Ed. Alianza Universidad, México, 1993, pp.118-121).

En la dependencia respecto a los actores y demandas locales, esencialmente de ciertos organismos intermedios como los empresariales. b) Una mínima estructura interna que no era capaz de generar mayor presencia electoral en el estado. c) Permanencia de los problemas de financiamiento que limitaban las tareas proselitistas y el funcionamiento cotidiano de la organización. d) Carencia de cuadros capacitados para hacer frente a las necesidades de dirección de un partido que pretendía crecer y las inéditas tareas de la administración pública.

El objetivo de este capítulo es identificar las características institucionales que, en general, permitieron el proceso de conformación de la coalición dominante del PAN en Baja California a mediados y fines de los ochenta. Conocer los indicios del proceso reflexivo, sobre la incapacidad institucional para responder a los retos del acceso al gobierno y del crecimiento organizativo, así como identificar el contexto sociopolítico en que el PAN habría de enfrentar las elecciones para gobernador en 1989.

### II.1 'Y ganamos Ensenada', 1986-1989

El triunfo de Ernesto Ruffo como candidato a la presidencia municipal de Ensenada en 1986, fue el detonador del proceso de transformación interna más acelerada de Acción Nacional. Su triunfo dio la pauta para la incorporación de nuevos actores a la vida partidaria. Al mismo tiempo, mostró la necesidad de iniciar un proceso de reorganización que, como se verá posteriormente, ha venido instrumentándose sobre la marcha y, en especial, en cuestión de procedimientos.

Después de diversos intentos de acercamiento y convencimiento de Ernesto Ruffo sobre "la importancia" de su participación como candidato del PAN a la alcaldía, los panistas formalizaron dicha candidatura el 3 de abril de 1986. A pesar de que Ruffo había venido rechazando en forma sistemática las propuestas hechas por simpatizantes y directivos del PAN respecto a su nominación, en la práctica siguió colaborando con su partido, al que formalmente pertenece desde 1982.

El 8 de abril de ese año, Ruffo Appel renunció la Presidencia del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) de Ensenada, organismo que en esta localidad agrupa a

representantes de las Cámaras de comercio, pesca, construcción, industria restaurantera y del Centro Empresarial. Al momento de su renuncia, los posibles sucesores en el CCE eran el ingeniero Andrés Armenta, Presidente de la Cámara de la Industria Pesquera, y el químico Jesús Del Palacio Lafontaine, Presidente del Centro Empresarial de Ensenada, quien más tarde incursionaría a Acción Nacional, llegando a ocupar puestos como funcionario estatal, presidente municipal de Ensenada (1989-1991) y presidente del Comité Directivo Municipal (CDM) del PAN (1996-1998).

El registro de candidatos a la presidencia municipal de Ensenada, diputados locales y regidores de Acción Nacional, tuvo lugar el 12 de abril de 1986,<sup>2</sup> un día después se llevó a cabo este proceso en el municipio de Mexicali,<sup>3</sup> y días más tarde en los municipios de Tijuana y Tecate. En los casos de Ensenada y Mexicali se presentaron planillas que intentaron cierta integración de personas con experiencia dentro del partido, y la incorporación de otras cuya presencia en la comunidad era importante (ver los

---

<sup>2</sup> El Mexicano, 13/abr/1986, p.9.

<sup>3</sup> El Mexicano, 14/abr/1986, p.9.

cuadros II.1 y II.2, al final del capítulo).

No obstante, en Ensenada la tendencia fue privilegiar en los principales puestos a personas de reciente ingreso, con una militancia de principios de los ochenta, jóvenes que fueron involucrándose a raíz de una interrelación más estrecha del PAN con algunos organismos empresariales. En la mayoría de los casos no tenían experiencia política partidista, previa a su participación en el PAN. Tal es el caso del propio Ernesto Ruffo, Enrique Chapela, Víctor Sarmiento y Oscar Sánchez Del Palacio. Mientras que los panistas de mayor experiencia tenían una función de grupo de apoyo, entre ellos: Irma Xóchitl González, Enrique Echegaray, René Núñez y César Mancillas Hernández.

En el caso de Mexicali, al contrario, fueron privilegiados en los principales puestos a las personas con mayor experiencia en la lucha de Acción Nacional. Tal es el caso de María Cristina Ramos Flores, Juan Ramos, Bernardo Borbón Vilches, María Elena Blakayer y Luis Sánchez. Mientras que las personas de militancia más reciente -de la década de los setenta- complementaban la planilla. Entre ellos Ricardo Medina Velazco, Alberto Reyes y Alfonso González.

En Tijuana, en cambio, las nominaciones fueron para personas más ligadas al panismo tradicional dentro del PAN, como Juan Manuel Salazar Pimentel y Zeferino Sánchez Martínez. Mientras que en Tecate, el candidato a presidente municipal Jaime Chávez Jiménez tenía una militancia de mediados de los setenta.

Por otra parte, en el caso de los candidatos a diputados en 1986, la mayoría de los distritos postularon a personas que tenían una militancia más prolongada en su partido (ver el cuadro II.3), quienes habían contendido en diversas ocasiones por distintos puestos de elección popular y, en algunos casos, habían fungido como directivos del partido. Tal es el caso de Jesús Antonio Rivera Martínez, Estela Rosas Quintero, Austreberto Córdoba, Francisco Javier Medina, Ambrocio Montellano, Javier Moctezuma y Coronado, M. Rogelio Zepeda, Rosalba Magallón, Rafael Martínez Cantú e Isabel Ibarra.

Desde el primer momento, la ciudadanía de Ensenada empezó a apoyar en forma abierta la candidatura de Ruffo Appel. Para el mes de junio, en su cierre de campaña, ya era evidente la importante recepción de su candidatura. En Ensenada no sería tan sorprendente el triunfo de un candidato de oposición; esta ciudad había sido gobernada

por David Ojeda Ochoa postulado por el Partido Socialista de los Trabajadores (PST), quien había ganado los comicios municipales en 1983. Sin embargo, ya que realmente no se había confrontado con la estructura del gobierno estatal, el funcionamiento del Ayuntamiento no tuvo grandes problemas.

Se trataba de una figura popular y carismática que en 1954 también había sido presidente de lo que entonces fuera el primer municipio gobernado por el PRI. De hecho, el propio Ojeda atribuía su victoria a su personalidad y al descontento popular, más que al avance real del PST.<sup>4</sup>

De acuerdo con Tonatiuh Guillén, el triunfo de Ruffo en Ensenada recogería el efecto de "realidad electoral" que había generado el triunfo de Ojeda Ochoa en 1983, mostraría que era posible incidir en la "imagen de inamovilidad del PRI".<sup>5</sup>

4

---

Rodríguez, Victoria E. y Peter M. Ward; Political Change in Baja California. Democracy in the Making?; Monograph Series 40, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1994.

5

Guillén López, Tonatiuh; op cit. Al respecto, Benedicto Ruiz también señaló que con el triunfo del PAN en Ensenada, la situación fue distinta, empezando por la reacción del PRI, que desde el triunfo del PAN empezó a hostigar al ayuntamiento y al desempeño del presidente municipal. Si bien -señala el autor- el PST había sido el primer partido opositor que ganó al PRI en este municipio, no produjo mayores alteraciones en el plano de las fuerzas políticas, ni en los grupos sociales. La razón principal era que finalmente la administración



Ernesto Ruffo fue electo Presidente Municipal de Ensenada por 33234 votos contra 19231 del candidato del PRI, Alfredo González Corral.<sup>6</sup> En Tijuana el PRI obtuvo el triunfo con 83260 votos para su candidato Federico Valdés Martínez.<sup>7</sup> En Tecate ganó Jesús Méndez J. con 6439 votos, contra 3216 del candidato panista.<sup>8</sup> Y en Mexicali Guillermo Aldrete Haass obtuvo 91270 votos contra 58782 de María Cristina Ramos, candidato de Acción Nacional.<sup>9</sup> Durante este proceso, el candidato panista Ernesto Pedrín obtuvo la diputación por el XIV distrito que corresponde a Ensenada, con 26630 votos, contra 15279 del priista Efrén Fong Gerardo.<sup>10</sup> Por su parte, Estela Rosas de Velarde llegó al

---

pesetista se encuadró en las líneas generales del partido oficial; no era una ruptura que pusiera en peligro la hegemonía priista. Ruiz Vargas, Benedicto; "Elecciones y escenario político en Baja California", en Cuadernos de Economía, Serie 3, núm. 1, Ed. Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Baja California, 1987, p. 21.

6

CONEPO; Las elecciones locales en Baja California y su contexto sociodemográfico, 1953-1995, CONEPO con datos del Registro Estatal Electoral.

<sup>7</sup> Ibid, p.45.

<sup>8</sup> Ibid, p.42.

<sup>9</sup> Ibid, p.39.

<sup>10</sup> Ibid, pp.50-51/53-54.

congreso estatal como diputada plurinominal, por el III distrito que corresponde a Mexicali.<sup>11</sup> Mientras que en Tecate, Pablo Contreras Rodríguez logró ser el primer regidor de Acción Nacional.<sup>12</sup>

Para diciembre de 1986, Ernesto Ruffo ya había formado su equipo de trabajo, en su mayoría integrado por caras nuevas que, como se ha comantado, se caracterizaban por no haber participado formalmente dentro de partidos políticos antes de su incursión en el PAN. Si se considera al equipo de trabajo como el conjunto de personas que colaboran en la administración, tanto el Cabildo como los funcionarios designados, el equipo tuvo la lógica de incluir a personas de confianza del ejecutivo, cuya relación no necesariamente se había dado en el seno del partido. Amigos y conocidos, en algunos casos, que en opinión de Ruffo eran profesionistas eficientes y, como tales, eran conocidos en la localidad.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> El Mexicano, 14/jul/1986, p.1.

<sup>13</sup> E:Ernesto Ruffo Appel (18/nov/1996).

"Yo pensaba que si ya había aceptado ser el candidato, el partido debería de aceptar que yo pusiera gente de mi confianza. Porque, finalmente, el que se iba a enfrentar a la administración era yo. Así que en la reunión que tuvimos para definir la planilla, ellos querían poner a puro panista que tenía años de estar en el partido, pero que no sabía nada de administración. Entonces yo les pedí que me dejaran decidir sobre algunos puestos. Y ahí mismo, me fui entre las filas eligiendo y viendo caras, pensando quién podría hacer un buen papel en caso de ganar."<sup>14</sup>

Entre los más importantes, por su apoyo posterior en el gobierno del estado, estaban Enrique Chapela, que supliría a Ruffo como presidente municipal cuando éste decidió aceptar la candidatura para gobernador (ver los cuadros II.1 y II.4). Oscar Sánchez Del Palacio, que sería el tercer presidente panista en Ensenada, después de Ruffo y Jesús Del Palacio. Francisco Huerta, Juan Alberto Morales y Benjamín Novelo, quienes se habían encargado de la logística de la campaña. Así como Carlos Ahumada, que años más tarde lo acompañaría como funcionario en Gobierno del Estado.

El discurso de Ernesto Ruffo señalaba como prioridad de su gobierno: "el servicio a la ciudadanía"; para lo cual consideraba la eficiencia administrativa como el elemento central. En este marco, Ruffo Appel definió públicamente los siguientes objetivos:

---

<sup>14</sup> Ibidem.

- Una administración eficiente, es decir, la creación de nuevas dependencias, restructuración de otras, reubicación y despido de personal no necesario.
- Obtención de más recursos a través del incremento de las cuotas de servicios públicos.
- El estricto control administrativo de las delegaciones.<sup>15</sup>

Este discurso mostró la preponderancia de su experiencia previa, como empresario más preocupado por el eficiente y racional funcionamiento organizativo y uso de los recursos, que por una actitud receptiva, bajo la consideración de que la administración pública está permeada por una serie de relaciones sociales y políticas, así como valores entendidos, donde la eficiencia es sólo uno de los puntos a considerar. Por otra parte, en la definición de estos propósitos no aparecía un referente del discurso partidista, es decir, más que apelar a la doctrina partidaria basada en conceptos como el bien común, solidaridad, subsidiariedad etc., el discurso de Ruffo durante esta etapa aludía a su formación como administrador preocupado por el buen funcionamiento de la empresa.

---

<sup>15</sup> El Mexicano, 22/dic/1986, p.4.

En el contexto local -según Victor Espinoza- a diferencia de 1983, el resultado electoral de 1986 permitió el arribo al poder de una administración municipal contraria a los intereses políticos del partido oficial. Con lo que dio inicio un periodo caracterizado por el hostigamiento constante del aparato priista, encabezado por el gobernador contra el Ayuntamiento panista. Esta situación al final resultó favorable para Ruffo Appel, ya que le ganó la simpatía de la ciudadanía y le permitió realizar acciones que, aún en medio de la confrontación con el gobierno estatal, fueron apoyadas por la comunidad ensenadense. De entrada, enfrentó los conflictos con el sindicato de trabajadores del municipio, así como la huelga de los trabajadores de limpia pública que, alentados por las organizaciones oficiales, pretendieron paralizar las actividades del Ayuntamiento.

De acuerdo con Espinoza, la burocracia jugó un papel central como detonador del enfrentamiento entre el alcalde y el ejecutivo estatal. Desde el momento en que asumió el cargo Ruffo Appel denunció una situación irregular, durante la campaña electoral la nómina de empleados había sido inflada. David Ojeda -dice el autor- le había heredado a mil 113 trabajadores cuyos salarios representaban el 86%

de los egresos de 1987.<sup>16</sup>

Esta situación derivó en una serie de enfrentamientos con el Sindicato Unico de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios e Instituciones Descentralizadas de Baja California (SUTSPEMIDBC), sobre todo ante la decisión de Ruffo de recortar a 373 empleados (176 de confianza y 197 de base), del ayuntamiento de Ensenada.<sup>17</sup>

La dirigencia sindical acordó realizar paros en el ayuntamiento para exigir que se diera marcha atrás a la medida. Las diferentes organizaciones y medios de comunicación ligados al PRI reaccionaron en apoyo a los trabajadores despedidos, mientras que el gobernador manifestó abiertamente que el estado no estaba obligado a canalizar fondos adicionales para solucionar la querrela. El sindicato acusó a Ruffo de "traición a la patria y de

---

16

Espinoza Valle, Victor A; Reforma del Estado y empleo público, INAP, México, 1992, p. 270.

17

Según Espinoza, la notificación del acuerdo de cese fue rápidamente impugnado por el sindicato, argumentando la violación a la Ley del Servicio Civil y que esta no contempla la rescisión laboral por falta de recursos económicos, además de que la mayoría de los trabajadores de confianza "a lista de raya" eran sujetos a la base y, por lo tanto, el número de sindicalizados despedidos aumentaría. Ibid, p.272.

incapacidad para gobernar". Los conflictos se recrudecerían cuando se involucró el PST que exigió el desconocimiento de los poderes municipales, además de que la organización Frente Regional de Acción Política (FRAP) -afiliada al PRI- aconsejó públicamente a Ruffo que solicitara una licencia por dos años.<sup>18</sup>

De acuerdo con Espinoza, el Congreso del Estado nombró a la Comisión Legislativa y de Puntos Constitucionales, presidida por Milton Castellanos Gout, para que interviniera en el caso de Ensenada y estableciera vías para solucionar el conflicto. La situación -según el autor- no fue fácil, ya que a pesar de las declaraciones contra Ruffo, la comunidad ensenadense se movilizó en apoyo a su gestión.<sup>19</sup> La intervención de la Comisión del Congreso logró mediar el conflicto, llegándose a los siguientes acuerdos: el gobierno del estado canalizaría recursos al ayuntamiento por 900 millones de pesos, aproximadamente, y aprobaría el incremento de algunos derechos y servicios prestados por el

---

<sup>18</sup> Ibid, p. 273.

<sup>19</sup>

Algunos diarios locales destacaban: "Apoyo popular a Ruffo" (El Herald de Baja California, Tijuana, B.C., 20/05/1987, p. 1). "Manifestaciones panistas en Ensenada" (ABC, Tijuana, B.C., 21/05/1987, p.1).

mismo. Mientras que Ruffo Appel se comprometía a reinstalar a los empleados despedidos.<sup>20</sup>

Mientras tanto, en Acción Nacional esta etapa causó un sentimiento de unión y adhesión a la administración de Ruffo Appel, se trataba de una experiencia inédita para la que tampoco tenían respuestas claras. Si bien algunos de los panistas -sobre todo los más tradicionalistas- habían cuestionado la integración del equipo de trabajo de Ruffo, argumentando que se le había demasiada libertad para las designaciones, durante la etapa de conflicto con la burocracia y el ejecutivo estatal, cerraron filas en torno al alcalde.

Esta situación les permitió crear cierta cohesión interna, en torno a un suceso compartido: la posibilidad de triunfo y reconocimiento, en el marco de la hostilidad del gobierno estatal y su inexperiencia en la administración

---

20

Ibid, p. 274. Para principios de los noventa, cuando Ruffo Appel ya había asumido la gubernatura, uno de los conflictos centrales lo enfrentó con los líderes de las organizaciones oficiales, como la CTM y el Sindicato de Burócratas. Esta situación tendría lugar, debido a la política adoptada por Ruffo en la que se negaba a la negociación con los líderes de dichas organizaciones, impactando un espacio importante del corporativismo regional. En el caso de la CTM y las organizaciones de transportistas véase: Hernández Vicencio Tania; Los gremios de taxistas en Tijuana. Alternancia política y corporativismo cetemista, Cuaderno No.7, El Colegio de la Frontera Norte, 1995. Para el caso de los burócratas véase el texto ya citado de Víctor Espinoza.



pública. De manera que los constantes ataques a la gestión de Ruffo generaron en los panistas una actitud de defensa respecto a su entorno, lo que evitó que el proceso de complejización interna que -sobre la marcha- empezaba a generarse, se manifestara como un conflicto interno.

Por otra parte, lo que en forma implícita mostró la experiencia de gobierno en Ensenada fue cierta "flexibilidad" de Acción Nacional para permitir la incursión y participación de nuevos actores, generando una imagen de apertura que podía ser vendible ante la ciudadanía. Además de empezar a presentarse como una opción real de cambio. No obstante, al interior del partido la intensa interrelación de actores socializados en ámbitos diferentes, también generó la coexistencia de discursos y prácticas que -más tarde- mostrarían otras aristas del conflicto.

De manera paralela, la experiencia del panismo tenía una dinámica diferente en aquellos municipios donde el PAN no había accedido al gobierno. Por ejemplo, en el caso de Tijuana, desde principios de los ochenta, venían presentándose problemas que tenían su origen en 1983. Irene Contreras -entonces candidata a regidora- había sido criticada por sus compañeros, al haber aceptado la

regiduría de partido en la que había resultado electa. En opinión de los panistas, Contreras había violado el acuerdo del Comité Directivo Estatal (CDE), que siguiendo la línea del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), pidió a los candidatos no aceptar posiciones en señal de protesta por el supuesto fraude electoral cometido en Mexicali contra Eugenio Elorduy. Dicho conflicto, contribuiría al traslado de la dirección estatal del partido de Tijuana a la ciudad de Mexicali.

En este contexto, el 15 de marzo de 1987 fue elegido como nuevo presidente del CDM de Tijuana a Juan Manuel Salazar Pimentel, yerno de Salvador Rosas Magallón, cuya línea de trabajo estableció como objetivo central el fortalecimiento de la organización, a través de los siguientes puntos:

"1. Afianzar la comunicación entre los panistas, para divulgar hacia la comunidad sus tesis y doctrina. 2. Involucrar en la actividad del partido a la mayor cantidad posible de gente. 3. Hacer del PAN una institución humana como sus principios y doctrina, para lograr una comunidad que unifique todos en busca del bien común".<sup>21</sup>

Con este movimiento la fracción tradicionalista del panismo tijuanense no sólo ganó mayor espacio al interior de su partido, sino que definió un ámbito central del

---

<sup>21</sup> El Mexicano, 16/mzo/1987, p.1.

conflicto interno, que había de aflorar con el acceso de Ruffo a gobierno del estado. Desde ese momento, Tijuana se convirtió en una de las trincheras de la fracción tradicional -de hecho la más combativa- la cual emitió una serie de críticas a la administración y ejercicio del propio gobierno panista, al mismo tiempo que se denunció la subordinación de los intereses partidistas respecto a los objetivos de gobierno.

## II.2 *Un análisis de la organización*

En 1987 Luis H. Alvarez fue elegido presidente del CEN. En su visita a Baja California el líder panista definió lo que calificó como una "política radicalizada" por parte de su partido, para avanzar electoralmente. En esta época, Eugenio Elorduy Walther era un miembro del nuevo comité nacional, donde fungía como Secretario de Relaciones Internacionales, fue él quien dio a conocer en Baja California, los pormenores de la estrategia electoral, cuyo principio central era avanzar de manera más rápida en las regiones.<sup>22</sup>

---

22

Los puntos esenciales de esta estrategia eran los siguientes: 1. En los estados donde se realizaran elecciones, participarían en

Bajo esta línea de acción nacional fueron creadas las condiciones internas para el desarrollo de la candidatura de Ruffo a la gubernatura del estado, en 1989. Luis H. Alvarez fue una figura central para apoyar al panismo bajacaliforniano, ya que impulsó una política interna para ganar el mayor apoyo ciudadano, abriendo las puertas del partido a la participación de nuevos actores pero, sobre todo, al transmitir su experiencia como presidente municipal de Chihuahua y haber enfrentado los retos de la administración pública y la relación con su partido.

Desde 1960, los panistas de Baja California empezaron a expresar -en distintos documentos de análisis- la necesidad de abrir sus espacios de participación. Sin embargo, fue a fines de los setenta y durante la década de los ochenta que definieron una estrategia -aunque incipiente- más exitosa

---

organización y campaña, panistas de entidades vecinas y, directamente, miembros de CEN. Además se formarían comités interregionales para apoyo hacia la entidad en elección. 2. Se pondría en operación un mecanismo de comunicación nacional en cada elección estatal. 3. Se reforzaría la vigilancia del voto al día siguiente de la elección. 4. Acción Nacional se aliaría abiertamente a todos los grupos intermedios; aunque no fueran necesariamente políticos, pero que tuvieran preocupación por la democracia. Entre los grupos mencionados se encontraban el Colude (Comite de Lucha Democrática) de Chihuahua, Desarrollo Humano Integral, Asociación Cívica Nacional Femenina, el Ejército Democrático de Monterrey y las Mujeres Libres en Favor de la Democracia de Mexicali, entre otros. Zeta, feb 27-mzo 6/1987.

De manera paralela a la experiencia de gobierno en Ensenada, los dirigentes panistas empezaron a generar un ambiente de reflexión que pretendía identificar las necesidades inmediatas y plantear propuestas de acercamiento con algunas organizaciones intermedias -en particular- con el sector empresarial. En el mes de febrero de 1982 realizaron un Seminario de Discusión en el estado de Morelos, donde Salvador Morales, entonces dirigente estatal del PAN en Baja California, planteó las siguientes cuestiones:

"El Partido necesita utilizar a profesionales de diversas especialidades que lo alimenten de información completa y oportuna, de instrumentos adecuados de lucha, de análisis eficaces y de medios para extender la organización. Integrar un equipo de profesionales al servicio del Partido y organizar nacionalmente un cuerpo heterogéneo integrado por ciudadanos respetables de cada localidad".<sup>23</sup>

El proceso de análisis continuó y se intensificó en Baja California a mediados de los ochenta, cuando Acción Nacional realizó -en forma más sistemática- algunos estudios sobre las características sociales del estado y su contexto electoral. En ese entonces, la situación fue caracterizada de la siguiente manera:

---

23

Documento Seminario de Discusión, 1982, Archivos Personales:Salvador Morales Muñoz.

"Los empresarios (son) agentes que no han participado abiertamente en política, por considerarla una actividad que les deja más costos que beneficios. Mientras que los partidos políticos, especialmente el PAN, no ofrecen canales claros y adecuados para su participación".<sup>24</sup>

En esta perspectiva, fueron identificados cinco puntos que -en opinión de los panistas- los empresarios podían aportar a su partido, en función de su formación y experiencia:

"a) Visión: Están orientados al logro de objetivos, tienen sentido del riesgo y de las oportunidades. b) Eficiencia: Pueden aportar ideas nuevas en planeación y organización. c) Experiencia: Tienen experiencia en el manejo de recursos humanos no sólo con objetivos económicos, sino también sociales, ya que la mayoría de ellos ha participado en obras comunitarias. d) Esfuerzo. e) Recursos materiales".<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Documento, Panorama Empresarial en Baja California, AP:SMM.

<sup>25</sup>

Un ejemplo de la mejoría que se esperaba para la organización electoral y partidaria, a partir de la participación de nuevos actores, era el cuidado de las elecciones estatales en 1989. Al respecto, Tonatiuh Guillén apunta: "...la sofisticada organización para supervisar comprendió la clasificación de casillas por sectores y distritos, con responsables en cada nivel, siguiendo una estructura piramidal que descendía hasta los observadores de casilla. Como la comunicación instantánea era vital, cada distrito y sector de casilla contaba con un equipo de radio en automóviles, permitiendo distribuir apoyos en las casillas problema prácticamente de inmediato. Tan sólo en la ciudad de Tijuana se calcula que se utilizaron alrededor de cien vehículos equipados con radio, más un número indeterminado sin ese aparato. De esta manera, cada casilla y respectivas urnas pudieron ser vigiladas desde su apertura hasta su entrega en los comités distritales...adicionalmente, participaron en la coordinación y vigilancia de las casillas 24 diputados federales del PAN, utilizando todas las ventajas de su fuero" Guillén López, Tonatiuh, 1989, p.178.

Sin embargo, también identificaban algunas percepciones negativas que los empresarios podían considerar respecto a Acción Nacional:

"a)Tiempo: Están acostumbrados a controlar su tiempo y la crisis les exige aún más. b) Temor: A los costos reales y/o aparentes derivados de su participación política, a lo que se unen: fracasos, división familiar, de amistades, gremial, pérdida de imagen, de negocios, trabas gubernamentales, etc."<sup>26</sup>

La reiterada necesidad de tener contacto con los empresarios, sobre todo por el liderazgo que ejercían dentro de sus organizaciones y en la comunidad, también consideraba -como una señal alentadora- el que algunos empresarios habían publicado desplegados en favor de la participación ciudadana en las contiendas electorales, al mismo tiempo que habían analizado las propuestas de los candidatos presidenciales en el proceso electoral federal de 1988. En particular, la dirigencia panista ponía énfasis en la importancia de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), que había difundido documentos de análisis previos a las elecciones, haciendo

---

<sup>26</sup> Ibidem.

énfasis en las coincidencias de los principios básicos de ambas organizaciones.

En este sentido, los dirigentes panistas también analizaron las oportunidades que brindaba el PAN - como organización política- a este tipo de actores. Y destacaron los siguientes aspectos:

"1. La ideología del partido es atractiva pero no les convence su estructura, de ahí que se vote por él (por Acción Nacional) pero no se participe internamente. 2. Los panistas son ubicados como idealistas, por sus pocos recursos ante el gran aparato que significa el partido del Gobierno, además que la imagen que proyecta el PAN no es comparable para el empresario. 3. La imagen idealista de la estructura del PAN choca con la concepción utilitarista y práctica del empresario, enfocando su idealismo votando por el PAN, pero en la práctica sabe que este PAN "no va a ganar", por lo tanto, no participa como militante activo del mismo. 4. Su voto hacia el PAN es más producto de su enojo contra el sistema, que de una labor del PAN por conquistarlos. 5. Conoce la resistencia del panista tradicional por aceptar ideas, razones y hasta a empresarios, tachando de neopanismo el intento de modernizarlo y hacerlo eficaz. 6. No siente, de acuerdo como está estructurado el partido, eficacia para alcanzar sus objetivos, él (el empresario) tiene la mentalidad de éxito, no de fracaso".<sup>27</sup>

En base a esta evaluación, el objetivo señalado por Acción Nacional fue tratar de involucrarlos en la actividad política, que debía ser lo suficientemente atractiva para competir con otras actividades que les exigían tiempo,

---

<sup>27</sup> Ibidem.



esfuerzo y dinero. Para lo cual propusieron doce puntos, como líneas a seguir en el proceso de acercamiento, sobre todo a medianos y pequeños empresarios:

1. Promover su participación, reforzando positivamente sus actitudes públicas, y dándoles información local y estatal para comprometerlos con los problemas locales.
2. Invitarlos a colaborar en los planes de gobierno local y estatal.
3. A los que adquieran un grado mayor de compromiso, asignarles tareas adecuadas a su mayor capacidad, tales como labores de organización, planeación, etc.
4. Cambiar la imagen, no sólo ante el empresario, sino ante la sociedad en general, donde el partido de una imagen de eficacia.
5. Tener mayor presencia pública.
6. Propagar la posición ideológica y los valores que propone el PAN.
7. Luchar por alcanzar un auténtico liderazgo social, ser un partido de vanguardia.
8. Organizar bien los cuadros, tanto directivos como de militantes, manteniéndose siempre activos, para lograr captar líderes naturales, cualquiera que sea el estrato social del que provengan.
9. Tener reuniones de tipo auscultativo con líderes empresariales a fin de conocer sus necesidades legales, fiscales y políticas, seleccionando las que se pueden proponerse en la Cámara de Diputados.
10. Hacer un programa de relaciones públicas y difusión al ámbito empresarial.
11. Recordar que el empresariado es un sector reducido en tamaño del todo social, pero pensante y como tal no esperar que les resuelvan todos sus problemas, sino que aporte su creatividad, liderazgo y eficacia.
12. Los empresarios como cualquier otro ser humano sólo participan cuando: tienen esperanza de éxito y obtienen una recompensa moral y psicológica como fruto de su esfuerzo, y es cuando su esfuerzo tiene sentido."<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Documento, Optica del Empresariado, AP:SMM.

### II.3 La acción empresarial en Baja California

Ahora bien, qué tipo de participación ha caracterizado al empresariado bajacaliforniano y cuáles han sido las posibilidades reales de identificación?.

Algunos estudios sobre la participación del empresariado mexicano en la arena política, han calificado a un grupo de empresarios norteros como la "facción radical".<sup>29</sup> Si bien estos empresarios son ubicados principalmente en la ciudad de Monterrey, también son señaladas, como posibles, conexiones con otras regiones del país.

Este grupo denominado facción radical, es caracterizado por ser más reacio a aceptar el tipo de Estado y proyecto surgido de la revolución mexicana, ha acaparado casi toda la representación empresarial organizada y actúa -fundamentalmente- a través de organismos como la COPARMEX y la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria (CONCANACOMIN).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>

Luna, Matilde et al; "Los empresarios y la política en México, 1982-1986", en Empresas y empresarios en el México contemporáneo, 1990, p. 31.

<sup>30</sup> Ibidem.

Según Matilde Luna, el PAN a nivel nacional ha quedado bajo el predominio del neopanismo, encabezado por un nutrido grupo de líderes muy identificados, tanto por sus orígenes sociales como por su ideología, con la facción radical del norte del país. En su apreciación, la consolidación del neopanismo no ha logrado marginar totalmente a otras corrientes panistas, como la vieja guardia, pero es evidente que los viejos panistas permanecen replegados a posiciones marginales dentro de su partido.<sup>31</sup>

En Baja California los grupos empresariales con mayor peso en el estado, tradicionalmente han venido participando en torno al Partido Revolucionario Institucional (PRI).<sup>32</sup> Por ello, no es extraño que en la propia estrategia de Acción Nacional para acercarse a los grupos empresariales se señale, de manera precisa, la necesidad de vincularse

---

<sup>31</sup> Ibid, p. 65.

<sup>32</sup>

A diferencia -por ejemplo- del caso de Nuevo León, donde la participación electoral en la década de los ochenta fue más intensa y dividió al empresariado en tres grupos. Los que apoyaban al candidato oficial, Fernando Canales Clariond, desde el principio hasta el final. Los que habiendo apoyado al principio al panista, desertaron de su posición en vísperas de la elección y, posteriormente, convalidaron el triunfo del PRI, asistiendo a la toma de posesión del nuevo gobernador. Y un tercer grupo que apoyó hasta el final a su candidato y participó en los actos de protesta postelectorales. Luna, op cit, p.70.

con los pequeños y medianos empresarios, quienes empezaban a manifestar su inconformidad con el sistema político por la crisis económica de los ochenta.<sup>33</sup>

Si bien, de acuerdo con Matilde Luna, a mediados de los ochenta los empresarios bajacalifornianos inconformes por las restricciones en torno al régimen de zona libre, habían llegado a plantear la posibilidad de fundar un partido empresarial, antes de las siguientes elecciones locales -que habrían de realizarse en 1986- y después de un proceso de negociación en el que intervino el presidente Miguel De la Madrid, los empresarios terminaron dando su

---

33

Quizás el caso de Baja California tenga cierta similitud con la dinámica del empresariado y su relación con el PAN, en estados como Chihuahua y Sonora. En el primero, según Matilde Luna, los empresarios contribuyeron en gran parte al triunfo de los candidatos de este partido. La autora señala que en 1986 los empresarios chihuahuenses volvieron a participar intensamente pero se dividieron en dos grupos, uno pequeño pero ligado a las más grandes empresas en Chihuahua, que apoyó al PRI, y otro que reunió a la gran mayoría de empresarios medios y pequeños y las organizaciones locales (centros empresariales, cámaras de comercio y delegaciones de la CANACINTRA), que se identificaron o apoyaron con diferencias de matiz al PAN (Luna, Matilde, op cit, p.69). En el segundo caso, los actores del neopanismo son también pequeños y medianos hombres de negocios que no son representativos de los grupos económicos más fuertes en el estado. En Sonora, por lo menos hacia mediados de los ochenta el sector empresarial no había apoyado a Acción Nacional sino al PRI (García Figueroa, Gabriela; "1982-1988, la participación política de los empresarios sonorenses", en Estudios Sociales, Número Especial sobre elecciones en Sonora, Revista de Investigación del Noroeste, vol. II, Num. 3, enero-junio de 1991, p. 84.

apoyo a los candidatos del PRI a cambio de la confirmación de dicho régimen fiscal.

En opinión de Tonatiuh Guillén, el neopanismo bajacaliforniano puede calificarse como un "neopanismo prematuro", entre otras cosas, porque ha permitido al PAN evitar los radicalismos de los empresarios que se vincularon directamente a Acción Nacional a raíz de la nacionalización bancaria. Si bien -dice el autor- existe un ejemplo de "neopanismo pionero", también ha ocurrido la consolidación de un neopanismo de "segunda generación", más conciliador y pragmático, representado por Ernesto Ruffo. Por lo que destaca que en Baja California no ha sido predominante el neopanismo clásico que se ha dado en otros estados y que ha tenido actitudes más radicales.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Guillén López, Tonatiuh; "Baja California, una década de cambio político", en Tonatiuh Guillén López (Coord.), Frontera Norte, una década de política electoral; El Colegio de México/El Colegio de la Frontera Norte, p. 146.

#### II.4 Algunas soluciones inmediatas

Durante este período los panistas realizaron una serie de reuniones internas, donde analizaron al PAN en la perspectiva de: "El partido como realidad política", destacando la necesidad de hacer de su partido un partido político fuerte, "no electorero", que contara con un equipo de personas dedicadas a trabajar en su reorganización y consolidación. En este marco, un aspecto central era la profesionalización de su partido, para lo cual -en orden prioritario- se definían como necesidades del PAN:

1. Formación de comités distritales.
2. Tener una estructura financiera.
3. Dedicarse a la identificación de líderes sociales.
4. Incrementar la membresía.
5. Tener presencia en la estructura social local.
6. Acercarse a los medios de comunicación.
7. Hacer una reestructuración del partido.<sup>35</sup>

Si bien, otra de las acciones emprendidas por Acción Nacional en Baja California fue la intensificación de cursos de capacitación a los nuevos militantes, los temas prioritarios fueron los procesos electorales y algunos otros cursos sobre la doctrina de Acción Nacional, el programa de gobierno, el Congreso Federal: funciones, responsabilidades y compromisos; sobre la estructura

---

<sup>35</sup>

Documento de las reuniones en el CDM del PAN en Tijuana, 2a sesión, AP:SMM.

institucional: partido y comité de campaña y respecto a las prácticas de resistencia civil, vista como no violencia activa.<sup>36</sup>

Estos cursos estuvieron diseñados a partir de una primera evaluación, en la que identificaban la experiencia, percepciones y expectativas de los participantes, indagando sobre los siguientes aspectos:

"1. Hay quien afirma que en los actos de administración nada tienen que ver la ideología, qué piensa de esto?. 2. Nadie ingresa a un partido político por convencimiento doctrinario o ideológico, esto viene después, se ingresa por razones efectivas, es esto cierto?. 3. Los partidos políticos deben de ser un instrumento para hacer posible en los actos de gobierno la vigencia de los principios ideológicos, cual es su opinión?.4. Se ha acusado reiteradamente al PAN de ser un partido excesivamente doctrinario y, por lo tanto, impráctico, qué tan importante es para usted la doctrina en la praxis política y por qué?. 5. Detrás de toda acción hay una idea que la impulsa y de acuerdo con lo importante de la idea es lo trascendente de la acción...En este orden de ideas, cuál sería el objetivo final de Acción Nacional?"<sup>37</sup>

Con preguntas de este tipo el partido pretendía adecuarse a las propias necesidades de sus posibles miembros, presentando al PAN como un medio para alcanzar objetivos concretos.

La experiencia del PAN en Baja California ha mostrado

---

<sup>36</sup> Documentos para la impartición de cursos internos en Tijuana, AP:SMM.

<sup>37</sup> Ibidem.

que este partido ha tenido una estructura flexible, capaz de modificarse en función de las tareas electorales. Ha sido una organización relativamente pequeña que sólo crece y se diversifica en los periodos electorales. En opinión de Tonatiuh Guillén, en comparación al PRI y el cardenismo, el PAN ha sido una organización que mira más hacia afuera, hacia los electores, que hacia adentro, respecto a sus diferencias.<sup>38</sup>

Los documentos y el tipo de reuniones que realizaron los panista en este periodo, mostraba una tendencia generar un bajo grado de autonomía respecto a su entorno. Además, el problema en la regularidad en su financiamiento, hacía más vulnerable a la organización. Por otra parte, la necesidad de renovación del liderazgo, así como los rendimientos decrecientes de la capacidad organizativa ante los nuevos retos como partido en el gobierno, contribuyeron a la apertura de los canales para la movilidad interna en el proceso de conformación de su coalición dominante. Esta coalición, con altos y bajos, ha logrado mantenerse cohesionada y estable alrededor del objetivo común: mantener el gobierno.

---

<sup>38</sup> Guillén López, Tonatiuh; op cit.



Como plantea Panebianco, hay que considerar que los partidos con una larga historia opositora necesitan más recursos y esfuerzo organizativo que los partidos con una larga permanencia en la función de gobierno, para convertirse en una institución fuerte. Además, ese proceso de institucionalización para convertirse en instituciones fuertes, pueden darse grados distintos.<sup>39</sup>

En el marco de la consolidación del PAN a nivel nacional, efectivamente -como lo plantea Francisco Reveles- este partido parece ubicarse en una etapa de "institucionalización inconclusa",<sup>40</sup> que se caracteriza -entre otras cosas- por el desarrollo desigual de sus órganos intermedios del partido, como los comités estatales. Acción Nacional se caracteriza por poseer una burocracia central desarrollada, un aparato nacional fuerte respecto a las organizaciones periféricas del partido, con una fuerte centralidad en la toma de decisiones, en órganos como el Consejo Nacional y los consejos estatales, que le

---

39

Panebianco, Angelo; Modelos de partido, 1993, Alianza editorial, p.125-139.

40

Revelles Vázquez, Francisco; "El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 156, UNAM, Año XXXIX, Nueva Época, abril-junio de 1994.

ha permitido mantenerse cohesionado como colectivo. Sin embargo, en el caso de Baja California, la experiencia del PAN a mediados de los ochenta muestra que las acciones instrumentadas por este partido tendieron a profundizar la dependencia de su entorno y de las necesidades de gobierno. Esta situación poco ha contribuido a avanzar en ese proceso de consolidación de la estructura interna, aunque le haya permitido "avanzar" electoralmente.

Otro aspecto importante del proceso institucional es la correspondencia entre las normas estatutarias y la vida del partido. En este sentido -a reserva de abordar el tema en el siguiente capítulo- es importante comentar con el acceso a gobierno han tenido que impulsar, de manera más decidida, una serie de reformas estatutarias sobre todo en el ámbito de la competencia interna. Estas reformas son producto de presiones de las fracciones internas en pugna por los espacios de decisión y poder.

En Baja California, los líderes fundadores reconocen que la discrecionalidad en la toma de decisiones fue una característica de la primera etapa de su partido (1947-1959) y -en cierta medida- de la segunda etapa (1960-1977). No obstante, se trataba de una discrecionalidad asumida por todos los

panistas, en el contexto de una organización pequeña con fuertes liderazgos y con la necesidad de mantener vigente a su partido. Con el acceso al gobierno, los procedimientos internos y mecanismos de decisión han resultado un aspecto central de los conflictos.

En general, poco se ha avanzado para intentar modificar el papel de la organización estatal dentro del partido a nivel nacional. Con frecuencia la "profesionalización organizativa" es considerada el aspecto esencial de la institucionalización. Este aspecto les ha traído aparejadas ventajas como el uso de técnicas relacionadas con la administración, con el manejo de recursos humanos y materiales, relaciones públicas, planeación estratégica y uso de elementos de la mercadotecnia electoral, que les han permitido un reordenamiento interno. Sin embargo, esto no garantiza el fortalecimiento organizativo. Por ejemplo, los mecanismos a través de los cuales se dirimen los conflictos internos -que serán abordados en el próximo capítulo- también son un elemento central, que puede o no contribuir a dicho proceso de institucionalización.

## II.5 *El contexto sociopolítico hacia las elecciones de 1989*

Entre los diversos factores que han conducido a la apertura política de Baja California y que llevaron a la victoria al PAN en 1989. Algunas de ellas han estado presentes a lo largo de la historia de Baja California, pero para fines de los ochenta ya aparecían como características más claramente definidas. En este sentido, hay siete aspectos que por su importancia deben destacarse.<sup>41</sup>

Primero, como se mostró en el capítulo I, la larga historia del PAN como partido de oposición en el estado, que -de alguna manera- ha contribuido a la construcción de un tipo de participación ciudadana observadora y crítica. Al respecto, José Negrete comenta que para fines de los ochenta el PAN era un partido prestigiado y con arraigo, con un programa comprensible para el electorado, basado sobre todo en los errores del gobierno. Con una larga tradición en la lucha electoral, venía contribuyendo a

---

41

Guillén López, Tontihuh, 1992, op cit. Negrete Mata José, "Cuarenta años de Baja California en la política. Crisis y modernización política", mecanografiado, s/f. Rodríguez Victoria E. y Peter M. Ward, 1994, op cit.

"politizar" a la población a partir de la crítica a la mala administración y sobre todo a la corrupción. En opinión Negrete, al PAN corresponde en gran parte el hecho de sostener una lucha permanente por la democracia electoral y principalmente en contra del fraude.<sup>42</sup>

Segundo, el dinamismo económico y social del estado ha venido creando cierta "cultura política progresiva"<sup>43</sup>. En cuanto a la dinámica económica, Negrete destaca aquellos elementos de tipo regionalista, expresión de la contradicción entre el estado y el centro o la federación, principalmente la disputa entre los grupos regionales y el centro por la orientación de los principales instrumentos de política económica. Y una contradicción intrarregional entre las llamadas zona costa (Ensenada, Tijuana, Tecate y, ahora, Rosarito) y el valle (Mexicali), la cual ha reflejado la controversia de los distintos grupos económicos locales por ganar la hegemonía.

De acuerdo con este autor, en Baja California no hay un grupo económico predominante como sucede en estados como

---

<sup>42</sup> Negrete Mata, José, op cit, pp.80-81.

<sup>43</sup> Victoria Novelo y Peter Ward, op cit.

Nuevo León, con el grupo Monterrey, o en Coahuila con el Grupo Saltillo), por lo que la lucha entre los distintos actores sea más abierta. Desde la perspectiva política, estas manifestaciones regionales, aparte de expresar la disputa interna por la hegemonía, al exterior han reflejado cierta autonomía para decidir quiénes deben gobernar en el estado, en choque cada vez mayor contra la intervención del centro.<sup>44</sup>

Como se ha señalado, tradicionalmente estos empresarios han estado vinculados -salvo algunas excepciones al PRI.<sup>45</sup> El apoyo que ha venido recibiendo el

---

<sup>44</sup> Ibid, pp.73-74.

<sup>45</sup>

En el caso de Mexicali, podrían ubicarse como integrantes de un grupo económico fuerte, cuyo líder ha sido Mario Hernández Maytorena (vinculado al priísmo), a los siguientes empresarios. En agricultura, Francisco y Remigio Aguilar, las familias Escandón, Lizárraga, Farah y Gallego, Platt, Eastman, Fimbres, Flores, Héctor Sada (panista), Rodrigo Valle y la familia Silva. En la industria alimenticia, Gastón Luken, Rodolfo Cabañas y la familia Fuentes. La familia Vildolosa, el grupo de Rodolfo Nelson, el grupo Durco, Durazo, la familia Corella (panista), Delfín Ruibal, Alfredo Gruel y Mario García en la rama industrial. En parques industriales: Mario Hernández Maytorena, Héctor Sada, Eduardo Martínez Palomera (también priísta), Ignacio Guajardo y el grupo Nelson, todos ligados al Parque Industrial Mexicali. Héctor Guerra, a quien se supone asociado al exgobernador Milton Castellanos Everardo, y el Grupo Gallego, en inmuebles o bienes raíces. El grupo Fimbres, el grupo Gavaldón e Isacc Varshvsky en comercio. En comercio de automóviles, Mario Hernández Maytorena, Felizardo Verdugo-Rodrigo Valle, Eugenio Elorduy Walther (panista) y Andrés Treviño. En turismo y concretamente en el negocio hotelero, Cesar Araiza y J. Encarnación Kabande. Periodico, Novedades, Mario Hernández Maytorena. Según Azucena

PAN, por parte del sector empresarial, ha sido de pequeños y medianos empresarios que empezaron a cansarse del corporativismo empresarial ejercido a través de los organismos patronales, en apoyo al partido oficial, y buscaron otros espacios de participación y de representación de sus intereses.

En el caso de los líderes que actualmente pertenecen a la coalición dominante del PAN son medianos empresarios, en su mayoría, dedicados a los servicios de mensajería, despachos profesionales, empresarios del ramo de la construcción, agentes de seguros, agencias de automóviles, bienes raíces, casas de empeño y comerciantes en pequeño (ver el cuadro II.5).

Tercero, el divisionismo dentro de la élite

---

Valderrábano, en el caso de Tijuana no hay un grupo tan visible, sus integrantes optan por mantenerse en el anonimato, contratan gerentes, directores, encargados de sus empresas. Los nombres conocidos por rama de actividad son: en alimentos, familia Fimbres. Inmuebles o bienes raíces, Roberto de La Madrid Romandía, exgobernador de la entidad, dentro de su grupo se cuenta a Alejandro de la Vega Valladolid, en tanto que de la Madrid se le señala como inversionista vinculado al grupo de Hernández Maytorena. Manufactura de ropa, grupo Dorians, se considera que su líder formal es Enrique Ríos. Industria vitivinícola, Luis Cetto. Industria maquiladora, Jorge Salman Haddad, familia Bustamante, José Fimbres. Industria de la construcción, Raymundo Arnaiz Rosas, Pedro Romero, José Fimbres, Héctor Lutheroth. Turismo, familia Bustamante, Hank González (priísta). Periodicos: el Baja California, Jaime Bonilla; el ABC, Roberto de Lamadrid. Valderrábano, Azucena; Historias del Poder, el caso de Baja California, ed. Grijalbo, 1990, pp.54-55.

tradicional como resultado de los cambios económicos y políticos de la década de los ochenta. Según Negrete, en este sentido un elemento importante fue el desgaste de las bases populares del gobierno estatal,<sup>46</sup> además la "aristocratización" de la política del régimen de Roberto de la Madrid y el populismo de Xicoténcatl Leyva Mortera. Esta situación derivaría en la renuncia de Leyva a la gubernatura del estado en 1988, y la desintegración de su grupo político, en lo que fue un intento por recomponer al priismo estatal, sobre todo de los principales grupos encabezados por Milton Castellanos y Gustavo Almaraz.<sup>47</sup>

Por otra parte, la imposición, desde el centro, de Margarita Ortega como candidata del PRI a la gubernatura, también contribuiría al conflicto priista. Al respecto, la dirigencia del PRI intentaría la compensación política de los grupos contendientes mediante la concesión de las principales localidades del estado: Mexicali y Tijuana.<sup>48</sup> Un elemento adicional de conflicto, fue que algunos líderes priistas venían manteniendo cierta relación con la

---

<sup>46</sup> Rodríguez y Ward, 1994, p.32.

<sup>47</sup> Negrete Mata, José; op cit., p.74.

<sup>48</sup> Ibid, p.80.



izquierda, para una posible candidatura, tal era el caso de Guilebaldo Silva Cota.

Cuarto, el "efecto demostración de otras contiendas electorales",<sup>49</sup> donde estaba presente la experiencia del 6 de julio de 1988; así como el reconocimiento a la creciente participación de los sectores emergentes de la sociedad bajacaliforniana que se venía conformando, fundamentalmente en las últimas tres décadas.<sup>50</sup> Las dos demostraciones más importantes que influyeron fueron el caso de Ensenada, en 1983, y el fenómeno del neocardenismo, en 1988.

Quinto, el hecho de que la sociedad bajacaliforniana había dejado de ser heterogénea y producto de la migración. Había crecido de manera importante y, con este crecimiento, habían surgido nuevos actores sociales, donde empezaron a ser más importantes los sectores medios, y donde la comunidad empresarial ha tenido un papel relevante en el proceso de transformación de la sociedad bajacaliforniana. Estos actores empezaron a generar y encontrar formas propias de expresión, tales como las asociaciones de profesionales, de vecinos, clubes, etc.; los cuales, junto

---

<sup>49</sup> Novelo y Ward, op cit.

<sup>50</sup> Ibid, pp.72-73.

con los distintos medios de comunicación permitieron vislumbrar el surgimiento de una sociedad cada vez más compleja.<sup>51</sup>

Como parte del contexto, es importante señalar que Baja California es uno de los estados más urbanos y modernizados de México.<sup>52</sup> Esta situación también ha favorecido al desarrollo de una fuerte clase media, participativa que -de acuerdo con Tonatiuh Guillén- se caracteriza como más liberal y abierta a la opción de la

---

<sup>51</sup> Ibid, p.76.

<sup>52</sup>

El Índice de Desarrollo Urbano de Baja California entre 1960 y 1990 fue el siguiente: En 1960:36.0; en 1970: 38.1, en 1980: 40.5 y en 1990:49.1) (VIII, IX, X y XI Censos Nacionales de Población y Vivienda, de 1960, 1970, 1980 y 1990) Por otra parte, Baja California ocupó el segundo y tercer lugar en el Índice de Desarrollo Socioeconómico respecto a las demás entidades federativas, entre 1960 y 1970. En 1960 las cinco primeras entidades fueron: Distrito Federal:6.57, Baja California:4.69, Nuevo León:4.45, Sonora:3.71, Coahuila:3.17. Mientras que en 1970, las primeras cinco entidades fueron: Distrito Federal:9.75, Sonora:6.23, Baja California:6.22, Nuevo León:6.02, Coahuila:5.20 (Luis Unikel, El Desarrollo Urbano en México:Diagnóstico e implicaciones futuras, 2a. Ed, México, El Colegio de México, 1970, p.362). Otros datos interesantes refieren al Índice de Urbanización de las Entidades Federativas y los cambios en su posición relativa entre 1960 y 1970. En ambos periodos, Baja California ocupó el segundo sitio. En 1960, las cinco primeras entidades fueron:Distrito Federal:99.33, Baja California:67.92, Nuevo León:64.82, Aguascalientes:52.03, Tamaulipas:41.82. Mientras que en 1970, Distrito Federal: 46.3, Baja California:38.1, Nuevo León:35.7, Tamaulipas:30.1, Estado de México:29.6 (Molina Hernández, José Luis; "Los marcos urbano-regionales del campo religioso en México", en Frontera Norte, El Colegio de la Frontera Norte, No., 15, vol. 8, ene-jun/1996).

competencia multipartidista.<sup>53</sup> De acuerdo con este autor, la clase media urbana en Baja California ha sido una fuerza política importante, con tendencia a una mayor independencia política.<sup>54</sup>

Sexto, las características del voto electoral. Según Guillén, el voto bajacaliforniano es un voto pragmático, el elector se orienta no sólo por un sentimiento general coincidente con una posición política primaria, sino que también vota apoyando al partido que en su opinión puede ganar y lo merece, más cuando se presenta con un candidato con fuerte personalidad y carisma. En este sentido, si bien los electores que en 1988 votaron por Cuauhtémoc Cárdenas, en 1989 votaron por Ernesto Ruffo, no constituyen una corriente definida ideológicamente, sí pueden caracterizarse como una corriente electoral que es favorable al cambio.<sup>55</sup>

Séptimo, la ciudadanía de Baja California se caracteriza -en general- por haber crecido al margen del sindicalismo corporativo, situación que ha debilitaba la

---

<sup>53</sup> Guillén López, Tonatiuh, 1992, op cit, p.153.

<sup>54</sup> Rodríguez, Victoria E. Y Peter M. Ward, 1994, op cit, p.24.

<sup>55</sup> Ibid, p.84.

estrategia de control y manipulación de la participación política, por parte de las organizaciones oficiales.

Así como el contexto socioeconómico y político del estado fue importante para definir el triunfo del PAN en 1989, otro aspecto central para entender este proceso es la situación interna de los principales actores políticos locales: el PRI y el Frente Democrático Nacional, durante los comicios de ese año.

Al iniciar 1989, la reconstrucción del PRI bajacaliforniano fue la tarea más complicada y sin resultados. Según Guillén, la idea central era transformar la imagen pública del gobierno del estado, intentando desarticular el grupo político del exgobernador Leyva Mortera y asumir el control del partido que estaba desorganizado.<sup>56</sup> De acuerdo con el autor, un indicador sobre la inestabilidad interna fueron los constantes cambios en el Comité Directivo Estatal. En el período de diciembre de 1988 a julio de 1989 hubo tres presidentes: Milton Castellanos Gout, Humberto Lepe Lepe y Eduardo Martínez Palomera<sup>57</sup>. Es decir que, al no existir una fuerza

---

<sup>56</sup> Guillén López, Tonatiuh, 1992, op cit, p. 156-157.

<sup>57</sup>

En 1989, el liderazgo municipal del PRI en Mexicali estaba a cargo del

hegemónica interna, empeoraron viejos y nuevos conflictos entre las organizaciones campesinas, entre las obreras y entre las asociaciones de colonias populares.<sup>58</sup>

En este contexto, la presentación de Margarita Ortega

---

diputado federal Jesús Armando Hernández Montaña, perteneciente a los cuadros políticos de un sector de la iniciativa privada. En el PRI de Ensenada estaba Javier Morachis Ilizaliturri, un abogado patronal, quien por si fuera poco, hasta semanas antes del arranque de la campaña, era apoderado en negocios del candidato del PAN a la presidencia municipal de este puerto, Jesús del Palacio Lafontaine, de quien además es compadre. En Tecate, Eduardo Ferreiro, un joven sin experiencia política y sin antecedentes de liderazgo, provenía del sector empresarial. Y en Tijuana, el liderazgo en el PRI estaba en manos del diputado federal Bernardo Sánchez Ríos, cuyo único mérito era su amistad con Luis Donald Colosio (Islas Parra, Víctor; La estampida de los generales, 1989:64). Además que en Ensenada el empresario náutico, candidato a la alcaldía, Carlos Hussong González, no pudo conformar un equipo totalmente leal al PRI. Ibid, p.68.

58

Según el autor, el conflicto por las posiciones también fue estimulado por algunas declaraciones de dirigentes del partido, afirmando que las candidaturas serían determinadas por mecanismos distintos a la "auscultación". Al iniciar la coyuntura electoral, en la perspectiva original del CEN del PRI se pretendieron aplicar en Baja California mecanismos semejantes a los utilizados en 1988 en la nominación del candidato presidencial, o los que se realizaban en otras entidades, como en Chihuahua. Sin embargo, las conflictivas condiciones internas que encontraron los enviados del CEN los persuadieron de seguir con la probada "auscultación". Para Guillén, la expectativa de modificar las reglas del juego generalizó las movilizaciones internas de "acomodo" y los conflictos. En ese contexto ubica el surgimiento de algunas autopostulaciones al gobierno del estado, como la de Rafael García Vázquez, líder local de la Confederación Obrera Revolucionaria (COR), quien sin realmente tener posibilidades se propuso como candidato. Ibid, pp.157-159.

Villa, como candidata del PRI a la gubernatura,<sup>59</sup> tuvo algunos efectos inmediatos. El más importante fue el desplazamiento de los grupos económicos locales de su estrecha relación con el gobierno del estado.<sup>60</sup> Después de

59

---

Según Campuzano: "La designación de Margarita Ortega pareció responder a varias lógicas políticas: por un lado, mostrar la disposición del Presidente al reclamo de los bajacalifornianos de que el candidato fuera de esta región: desde Braulio Maldonado primer gobernador constitucional de la entidad, ninguno de los gobernadores de Baja California había nacido en Baja California; y por otro, nominar como candidato a una persona que, contando con el apoyo del Presidente, tuviera el suficiente arraigo local para que la designación no fuera interpretada como una nueva imposición del centro, dinámica ante la que los bajacalifornianos se habían rebelado. Según la autora, el propósito esencial era ofrecer la candidatura a una persona que contaba con la imagen de tener las manos limpias no tenía compromisos con grupos del pasado. Sin embargo, el hecho de no estar vinculada con alguno de los grupos políticos que tradicionalmente había actuado en la entidad, lejos de beneficiarla ocasionó la dispersión absoluta de las fuerzas que hubiesen podido apoyarla. Su nominación descartó como candidato a Gustavo Almaraz, quién era apoyado por una fracción de los empresarios y por el exgobernador Roberto de la Madrid, cuyos nexos con el Presidente lo hacían aparecer como un candidato viable. Almaraz no fue descartado de la jugada política, fue postulado candidato a la presidencia municipal de Tijuana, pero -según Campuzano- eso no hizo muy felices ni a sus seguidores ni al propio candidato, y el malestar se evidenció durante toda la campaña. Campuzano Montoya, Irma; Baja California en tiempos del PAN, La Jornada ediciones, 1995, pp.34-35.

60

Según Azucena Valderrábano: "Por primera vez en la historia política de Baja California, un presidente de la República citaba en palacio nacional a los empresarios para decirles quién sería postulado a la gubernatura del estado por el PRI. El excepcional suceso ocurrió el martes 28 de marzo de 1989. De Tijuana nueve fueron las personas que recibieron esa invitación: Roberto de Lamadrid Romandía, exgobernador del estado; Carlos Bustamente, cabeza de un grupo empresarial; José

una serie de autopostulaciones, por parte de quienes disputaban la candidatura a la gubernatura, Gustavo Almaraz y Milton Castellanos, obtendrían la nominación a la alcaldía de Tijuana y Mexicali, respectivamente, en representación de los dos "grupos económicos" con mayor presencia local.

Dos problemas que enfrentó Margarita Ortega de manera inmediata fueron: por un lado, intentar constituir y simbolizar un esfuerzo de renovación de la clase política regional, sin tener éxito.<sup>61</sup> Por otro, tendría problemas en su relación con los empresarios, ante quienes se hizo pública su nominación y quienes, a pesar del descontento, expresaron su apoyo a la candidatura.<sup>62</sup>

---

Fimbres, cabeza del negocio de supermercados; Alejandro de la Vega, inversionista; Enrique Ríos, del grupo Dorians; Raymundo Arnaiz; Luis Cetto, de la industria vitivinícola; Pedro Romero Torres Torija, y Octavio Corona, expresidente de la Canaco. En Mexicali el número de invitados fue menor: Milton Castellanos Everardo, exgobernador del estado; Mario Hernández Maytorena, cabeza del grupo Mexicali; Gastón Luken, el cerebro financiero; Ramón Martín del Campo, capital de los comerciantes; Francisco Fuentes Terrazas, ideólogo de los empresarios, y Heriberto Amarillas". Valderrábano, Azucena, 1990, op cit., pp.63-64.

<sup>61</sup> Guillén López, Tonatiuh, 1992, op cit., pp.159-160.

<sup>62</sup>

Según Víctor Islas: "El 16 de mayo, 300 empresarios...muchos de ellos dirigentes de organizaciones de la iniciativa privada, le manifestaron (a Margarita Ortega) su respaldo. En la mesa principal la acompañaron Mario Hernández Maytorena, Heriberto Amarillas, Mario García Franco,

En opinión de Tonatiuh Guillén, como parte de las estrategias para evitar que los principales inversionistas apoyaran al PAN, en Mexicali fue constituída la Asociación Política de Empresarios, AC (APEAC); afiliada a la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), que después se extendió nivel estatal, aunque más tarde se desintegró. Si bien esta asociación formó parte del comité de finanzas del PRI y declaró su apoyo a Margarita Ortega,

---

Ramón Martín del Campo, Gustavo Vildosola Castro, Eduardo Martínez Palomera, Ernesto Postlethwaite, Juan Manuel Dipp, Alfredo González Rubio, Víctor Rojo, Carlos Rubio Parra, Jesús Montaña, Cho Loin Chiu y Francisco Islas Morales. A propósito de la ocasión...el director general de la Cámara Nacional de Comercio de Mexicali, Agustín Ontiveros, pronunció el siguiente mensaje: 'Los empresarios de Baja California hemos aceptado el reto de nuestra función económica y social y nos hemos definido en favor de México y estamos unidos con nuestros compatriotas en la búsqueda de nuestro destino como nación, y dispuestos estamos en todo momento a demostrar la estatura del verdadero empresario mexicano'... Ese mismo día, Margarita recibió el apoyo de las integrantes de la Asociación de Funcionarias y Exfuncionarios de Baja California, un organismo encabezado por la subsecretaria de Planeación y Presupuesto del Gobierno del estado, María Cázares Escalante....La candidata también hizo una visita a las instalaciones de la Cervecería Cuauhtémoc, fabricante de la cerveza Tecate...estuvo acompañada por el gerente de la planta, Félix Riveros, y por el secretario general del sindicato de la misma empresa, José Manuel Chávez...El 21 de abril cenó con 20 destacados empresarios...Se concentraron comerciantes, industriales, inversionistas y algunos profesionistas...sobresalían en el grupo Gustavo Vildosola, Martín del Campo y Angel Wong...Es de señalarse que días antes en presencia de Luis Donald Colosio, se integró el Comité de Finanzas de Mexicali, formando parte del mismo Ramón Martín del Campo, Fernando Rincón Gallardo, Heriberto Amarillas Heras, Isaac Varshavsky Ramírez, Francisco Islas Morales, Jesús Andrés Montaña Tavasci y Jesús Antonio Sánchez Hernández. Islas Parra, Víctor; La estampida de los generales, 1989, pp.47-52.



algunos de estos empresarios bajacalifornianos también tendieron ciertos vínculos con la oposición,<sup>63</sup> apoyando al mismo tiempo la campaña de Ernesto Ruffo.<sup>64</sup> Además de que el presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) de Tijuana, Héctor Santillán Muñoz, reconoció abiertamente la

63

De acuerdo con Campuzano, es posible que la experiencia de Sonora en 1982, y Chihuahua en 1983, en donde el PAN venció al PRI en los municipios más importantes, y el comportamiento de los bajacalifornianos en elecciones de 1988, dieron evidencia de que el PRI no necesariamente sería el ganador, y esto contribuyera a modificar la lógica política de los empresarios que en épocas pasadas se habían mostrado incondicionales del PRI, buscando saltar posibles trabas al predominio de sus intereses. Si bien los empresarios bajacalifornianos no manifestaron un apoyo abierto a Ruffo, era evidente que algunos veían con cierta simpatía los avances del PAN. Al respecto, Ruffo aseguraba: "los empresarios nunca muestran abiertamente sus preferencias políticas por temor a las represalias". Entrevista de Irma Campuzano con Ernesto Ruffo, 18/ene/1994, en Campuzano Montoya, Irma, op cit., p.46.

64

Ruffo Appel entabló contacto con los empresarios: en Mexicali se entrevistó con el Consejo Coordinador Empresarial y al concluir la reunión, Gastón Luken señaló que Ruffo tenía conciencia de la problemática de la entidad. Héctor Santillán presidente del Consejo Coordinador Empresarial expresó: "no es que los empresarios seamos panistas, probamos algo del priismo que no nos gustó, experimentamos en carne propia el abuso de autoridad y la corrupción, por eso algunos tomaron otra posición. Esto fue señalado después que fue dado a conocer el triunfo del PAN. Como ejemplo de la apertura que mostraron los empresarios, Canacindra había invitado a los candidatos a la gubernatura para conocer sus planeamientos. Después de las elecciones el empresario Néstor Culebro aceptó que había brindado apoyo económico tanto a la candidata del PRI como al candidato del PAN. Por otra parte, en Mexicali en 1989, el empresario Hernández Maytorena, vinculado al priismo y que en 1977 había intentado lanzarse a la gubernatura como candidato del PAN, fue acusado de haber ocasionado, con su apoyo a Ruffo, la derrota del PRI. Ibid, pp.45-47.

posición pragmática del sector ante los acontecimientos locales<sup>65</sup>: "los empresarios deben mantener las condiciones económicas favorables para sus inversiones, por lo que varios de ellos participan en las contiendas políticas de los aspirantes del PRI y PAN, con aportaciones económicas".<sup>66</sup>

Por lo que respecta a la oposición de izquierda, Guillén comenta que, para 1989, el neocardenismo enfrentó dos obstáculos de carácter estructural: lo que denomina la inoperancia regional de los rasgos caudillistas del movimiento y, derivado del anterior, la ausencia de nexos entre el electorado cardenista de 1988 y los partidos que asumieron su representación en el estado.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup>

Margarita Ortega recibió el apoyo del grupo Balcamex, concesionario de la embotelladores Coca Cola...No obstante, poco después de darse a conocer el conflicto priista, Padilla Navarro empezó a acercarse a Acción Nacional y contrató como gerente al líder estatal del partido blanquiazul, contador público Jesús Antonio Rivera Martínez (Islas, 1989:52-53). Más adelante, en la toma de posesión de Ruffo Appel estuvieron presentes los siguientes empresarios: Mario Hernández Maytorena, Carlos Postlethwaite, Enrique Carrillo, Mario García Franco, Gastón Luken Aguilar, Mario Luken, Felizardo Verdugo, Héctor Sada Quiroga (panista) y Alberto Limón Padilla, entre otros. Ibid, p.114.

<sup>66</sup> Citado en Guillén López, Tonatiuh, 1992, p.160.

<sup>67</sup>

El autor comenta que en el proceso electoral de 1989 el cardenismo enfrentó un vacío de representación en Baja California, a pesar de los

Según Guillén, otro obstáculo fue el virtual desconocimiento de los votantes sobre los partidos que localmente asumieron su representación. En su opinión, al contrario de lo que pensaron los dirigentes de los partidos del Frente Democrático Nacional (FDN), sobre todo locales, con el voto emitido en 1988 sus simpatizantes ni se afiliaron a las organizaciones ni expresaron necesariamente una identidad con su proyecto ideológico.<sup>68</sup>

La experiencia del FDN en ese proceso mostró la existencia de problemas internos, la situación del Frente se caracterizó por la búsqueda de un candidato escindido del PRI, la expectativa de una candidatura común con el PAN (Ernesto Ruffo) y, finalmente, la división del Frente y la selección de candidatos emergentes.<sup>69</sup> En resumen, la

---

esfuerzos de partidos y organizaciones locales por mantener la imagen. Señala que desde el principio, entre la imagen de Cuauhtémoc Cárdenas y los partidos hubo una distancia, que se suponía se salvaría por un contenido ideológico común, compartido con los votantes. Ibid p.164.

68

"Aunque ya eran evidentes las contradicciones internas, el proyecto original entre los cardenistas fue mantener a toda costa la integridad del FDN, lo que prolongó las discusiones y al final se dio la ruptura. El tema central del conflicto fue la selección del candidato a gobernador, en un ambiente donde los posibles eran varios y se carecía de una normatividad para la decisión." Ibid, pp. 165-166.

69

Respecto a las posibles candidaturas, Guillén señala que la historia política de Baja California ha generado ciertas personalidades, que han

dispersión de los actores y la ausencia de un eje hegemónico, tanto en el interior del PRD como en relación con los otros partidos y organizaciones del FDN, explicó las discusiones en donde predominaron la relación con el PAN y la cuestión del candidato escindido del PRI. En este sentido, un suceso que también contribuyó a la pérdida de espacios por parte de la izquierda local, fue ue un sector de los cardenistas -en especial, encabezados por personas del Partido Mexicano Socialista y de la Corriente Democrática, después miembros del Partido de la Revolución Democrática- optaron por discutir la candidatura con Ernesto Ruffo quien ya era considerado el líder natural de la oposición en Baja California. Esta situación intensificó

---

ganado una respetada imagen pública; por lo que no era sorpresivo que la primera expectativa del cardenismo bajacaliforniano fuera intentar convertir una de ellas en su candidato a gobernador. Entre ellos figuró Guilebaldo Silva Cota, quien en 1977 había renunciado al PRI para formar el Partido Independiente Estatal (PIE), en oposición a la candidatura del general Hermenegildo Cuenca Díaz. También fueron invitados a discutir el tema José Luis Andrade Ibarra, ex dirigente nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado (SNTE); David Ojeda Ochoa, ex presidente municipal de Enseada, y Celestino Salcedo Monteón, ex dirigente nacional de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y entonces secretario general de la Liga de Comunidades Agrarias de la entidad. Además comenta que otros priístas de trayectoria más tradicional que también se involucraron en la discusión fueron Eduardo Martínez Palomera y Milton Castellanos Gout. Ibid, pp.167-168. Ibid, p.167.

las diferencias entre los cardenistas.<sup>70</sup>

Al final -dice Guillén- ante la amenaza de mayores escisiones, después de un acuerdo mutuo surgió la candidatura de Martha Maldonado como una alternativa que - se esperaba- evitara la extinción del PRD en el estado.<sup>71</sup> Sin embargo, la candidatura se dio en un contexto carente de estructura, normatividad y liderazgo. De manera que la campaña electoral de Maldonado, así como la de otros candidatos a ayuntamientos y diputaciones locales reprodujeron las divisiones.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> "Mientras transcurrían las pláticas con Ruffo y tampoco prosperaba la invitación disidente al priísta notable, el Partido Popular Socialista (PPS) y PFCRN, con el apoyo inicial del Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM), propusieron como precandidato a gobernador a Sergio Quiroz Miranda, dirigente estatal del PPS y diputado federal. Esta medida tuvo un primer efecto positivo, al obligar a poner atención en los cuadros propios, independientemente de que su objetivo expreso fuera neutralizar los intentos de acercamiento al PAN. A pesar de que la candidatura de Quiroz Miranda no fue aceptada por el resto de los miembros del FDN, el PPS y el PFCRN siguieron apoyándola. Para la alianza PRD-PARM una vez asumido que debían reorganizarse a partir de sus propios cuadros, la situación interna seguía siendo complicada. A pesar de la reducción de instancias causada por el retiro del PPS-PFCRN, que debía simplificar la negociación, los conflictos internos persistieron. En el último momento y ante la ausencia de otras alternativas, la disputa se centró entre la candidatura de Ramón Manríquez Gularte -líder estatal de la CIOAC y del PMS- y la de Héctor Cárdenas San Martín -ex funcionario del gobierno estatal". Ibid, pp. 170-171.

<sup>71</sup> Ibid, pp.171-72.

<sup>72</sup> Ibid, p.172.

## II.6 El PAN: logros y problemas

### II.6.1 Efervescencia política: Ruffo a la gubernatura

Al contrario de las experiencias del PRI y del cardenismo, la organización panista tuvo una dinámica diferente. Dos aspectos que favorecieron a que Acción Nacional apareciera como una organización cohesionada y sin fisuras aparentes, fueron: por un lado, la característica individual de su afiliación, que lo presenta como un partido flexible donde, de entrada, no se reconoce de manera abierta la existencia de grupos o corrientes internas. Por otro, el hecho de que Ruffo Appel resultó el candidato natural no sólo del PAN, sino también de otros sectores, como algunos cardenistas, para quienes el presidente municipal de Ensenada simbolizaba a la oposición regional.<sup>73</sup>

Desde mediados de 1988 los panistas venían realizando una serie de sondeos, sobre todo en Mexicali, con el fin de identificar a los posibles precandidatos para contender internamente por la nominación a la gubernatura en los comicios de 1989. Entre los líderes más importantes figuraban Eugenio Elorduy, Víctor Hermosillo, Héctor Sada,

---

<sup>73</sup> Ibid, p.173.

Juan Ramos, así como Ernesto Ruffo, entonces presidente municipal de Ensenada.<sup>74</sup> Los cuatro primeros con una importante trayectoria como militantes de Acción Nacional y el último con una naciente trayectoria, cuyo capital político más importante era su popularidad y experiencia en el gobierno municipal.

Como sucedió en 1986, Ruffo Appel se mantuvo cauto en torno a su posible nominación, pero una vez que fue más evidente su candidatura, planteó una serie de condiciones que empezaron a marcar una mayor independencia en la toma de decisiones respecto a la dirigencia de su partido. De acuerdo con Ruffo, había cuatro aspectos centrales a los que la institución debía comprometerse para que él aceptara la candidatura:

- a) La realización de una propuesta formal por parte de la dirigencia de Acción Nacional, en torno a la candidatura.
- b) Que se permita instrumentar la campaña, creando un comité del candidato, al que el partido deberá acompañar y no obstaculizar.
- c) Asegurar el triunfo en el congreso local para que, de llegar a la gubernatura, no se de un trabajo aislado desde el ejecutivo.
- d) Impulsar la formación de cuadros capacitados para responder al reto que implicaba el gobierno estatal".<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> El Mexicano, 6/sept/1988, p.44.

<sup>75</sup> El Mexicano, 12/ene/1989, p.4.

Mientras Ruffo Appel planteaba sus condiciones al partido, otro elemento que dio fuerza a su posible candidatura fue el hecho de que, a fines de 1988, en una encuesta realizada por el Semanario Zeta -de amplia circulación en el estado- Ruffo apareció como el personaje con más apoyo de la ciudadanía para ejercer el cargo de gobernador del estado, incluso por encima de políticos ampliamente conocidos en la localidad. En el mes de noviembre de 1988, Ernesto Ruffo ya contaba con el 19.05% de las preferencias, seguido por los priistas René Treviño Arredondo con el 10.46% y Margarita Ortega con el 8.88%, y el panista Eugenio Elorduy quien obtuvo el 8.49% de las preferencias.<sup>76</sup>

De manera paralela, surgieron otro tipo de apoyos más tangibles, como la creación del grupo "Ciudadanos Ruffistas Asociación Civil (CRAC)", que agrupó a profesionistas de distintas especialidades quienes desde la fundación de su organización, el 24 de mayo de 1989, se adhrieron a la

---

76

Esta encuesta además registró que, de manera unánime, en los cuatro municipios los ciudadanos se pronunciaron por un candidato nativo de Baja California, siendo Ensenada el lugar donde se registró el porcentaje más alto (82.6%). Mientras que otras de las características que demandaba la ciudadanía de su gobernador, eran: "una persona joven", "no mayor de 45 años", "honrrada", "nueva en el ambiente político" y "trabajadora". Zeta, 11-18/nov/1988, pp.18-22.



campana de Ruffo Appel.<sup>77</sup> Es interesante destacar dos cuestiones que la denominación de la organización pretendió simbolizar: por un lado, la adhesión de ciudadanos que, fuera de los grupos tradicionales, como las cámaras o colegios, apoyaban la candidatura del principal candidato de oposición. Por otro, su nombre intentó reflejar la actitud de choque de sus integrantes. Es decir, la agrupación se presentaba como un medio para romper las inercias del sistema, para "impulsar el crac del sistema".

Así las cosas, con el apoyo de los ciudadanos y de la asamblea panista, el 10 de marzo de 1989, Ruffo Appel aceptó la precandidatura y, a fines de ese mes, solicitó licencia al Cabildo del XII Ayuntamiento de Ensenada. El cargo de presidente municipal en funciones fue asumido por Enrique Chapela Zapién.<sup>78</sup>

El 29 de marzo, la convención estatal del PAN eligió a Ernesto Ruffo candidato a la gubernatura. Su nominación representó, de alguna manera, una postulación única y unánime, pues aunque formalmente el otro candidato fue el Profr. Francisco J. Flores Barrera, su precandidatura en

---

<sup>77</sup> Zeta, 26/mayo-2/jun/1989, p.57.

<sup>78</sup> El Mexicano, 11/mzo/1989, pp.1-2.

realidad no significó competencia. Flores Barrera también es licenciado en administración de empresas y además licenciado en derecho. Era, por segunda ocasión consecutiva, precandidato a gobernador, había sido candidato a diputado local en 1974, y a diputado federal en 1982. No obstante, la convención eligió a Ernesto Ruffo por 438 votos contra 20 de Flores Barrera, de un total de 458 delegados.<sup>79</sup>

En la convención panista, los oradores en favor de Ruffo fueron Salvador Rosas Magallón, Héctor Terán y Fortunato Alvarez, figuras centrales del panismo bajacaliforniano. De nuevo -y como en 1986- su candidatura reuniría distintas experiencias electorales y distintos estilos de hacer política. Entre otros, colaboraron Norberto Corella, que fungió como delegado estatal del PAN para la contienda electoral, Eugenio Elorduy y Salvador Morales, que coordinaron la campaña en el estado.

Como parte de las expectativas positivas de triunfo que creaba la candidatura de Ruffo, empezaron a surgir las disputas internas por las candidaturas a puestos de elección popular. Ser candidato del PAN antes de 1989

---

<sup>79</sup> Zeta, 31/mzo-7/abr/1989, p.35.

representaba más sacrificios y costos que posibilidades de éxito. De hecho, era un esfuerzo realizado con pocos recursos, apoyos y posibilidades concretas de triunfo.

En el caso de Ensenada surgió el primer problema. Oscar Sánchez Del Palacio aspiró, por primera ocasión, a la nominación para la presidencia municipal en 1989. Sin embargo, encontró oposición de una parte de los panistas, sobre todo de René Núñez Figueroa, presidente del Comité Directivo Municipal (CDM), quien calificó como ilegal a la posible candidatura. El argumento fue que, en esos momentos, Oscar Sánchez era regidor y que en ausencia de Ruffo, había quedado al frente del ayuntamiento en varias ocasiones, por lo que su candidatura podía interpretarse como una "reelección", provocando una situación donde su partido no tendría la seguridad de estar actuando legalmente.

En este caso, la directiva estatal de Acción Nacional argumentó que la ley que regía el gobierno municipal no era lo suficientemente clara para manejar este caso. De manera que, si bien Oscar Sánchez obtuvo mayoría en las votaciones internas -donde contendió con Alfredo Rosales Green y Ernesto Pedrín Márquez- debido a la controversia desatada al interior del PAN, renunció a su nominación para la

candidatura a la presidencia municipal de Ensenada. Esta decisión fue tomada en Asamblea Extraordinaria donde se creó una Comisión Electoral que designaría como candidato a Jesús Del Palacio Lafontaine.

En el caso de Tijuana, el candidato panista a la presidencia municipal fue el contador Carlos Montejo Favela, quien internamente tampoco encontró competencia, ya que resultó candidato único en una convención a la que apenas asistieron 200 personas. Aunque Montejo simpatizaba con Acción Nacional desde la contienda electoral de 1968, cuando colaboró como representante de casillia, ésta era su primera incursión formal en el partido.<sup>80</sup>

En el caso de Tecate el candidato fue el médico Abel Gutiérrez, quien inició su participación en el PAN en la década de los setenta. Mientras que en Mexicali la candidatura fue para Rafagel G. Morgan, viejo militante panista que ya había sido Diputado Federal en los años setenta y había protagonizado actos de resistencia civil en defensa del voto, como una huelga de hambre en 1983 en la capital del estado.

En el caso de las diputaciones locales, fueron

---

<sup>80</sup> E:Carlos Montejo Favela (25/ene/1997).

postuladas personas que tenían experiencia política y, sobre todo, experiencia partidaria. No obstante, la dirigencia trató de impulsar la nueva imagen al partido, incluyendo otros actores que tuvieran proyección en la localidad (ver el cuadro II.3).

El triunfo de Ernesto Ruffo, como candidato a la gubernatura, fue reconocido por la Comisión Estatal Electoral. Ruffo Appel obtuvo 204120 contra 162941 votos de la priista Margarita Ortega Villa.<sup>81</sup> Además, en las elecciones de 1989 aumentaron las preferencias por el candidato panista a la gubernatura, en comparación con procesos anteriores. En las seis contiendas previas, el total de votos más alto para el candidato del PAN había sido aproximadamente del 36% (en 1971, cuando el candidato fue Salvador Rosas Magallón). En cambio en la elección de 1989, Ruffo recibió el 52% de los votos, comparado con el 42% del PRI y el 2.5% del PPS-PFCRN.<sup>82</sup>

A pesar del ambiente festivo que invadió al PAN, el principal conflicto interno postelectoral se dio en torno a la defensa, ante el Colegio Estatal, de las elecciones en

---

<sup>81</sup> CONEPO, con datos del Registro Estatal Electoral.

<sup>82</sup> Novelo, Victoria y Perter Ward, 1994, op cit., p.39.

Tecate. Los panistas de este municipio consideraron que los diputados encabezados por Bernardo Borbón Vilches, quien había ganado en su distrito, no apelaron con firmeza el veredicto electoral en este municipio. Así, el candidato a la presidencia, Abel Gutiérrez comentó: "en Tecate no perdimos. Perdimos ante el PAN". Esta situación también repercutió en Mexicali, donde algunos panistas se mostraron desilusionados porque a pesar de que el Colegio Electoral estaba integrado, en su mayoría, por panistas, consideraban que no se había dado la defensa necesaria del proceso.<sup>83</sup> La votación oficial en el caso de la presidencia municipal de Tecate registró 6258 votos para el PAN y 6290 para el PRI,<sup>84</sup> es decir, una diferencia de 48 votos. En esta ocasión ganaron los ayuntamientos de Ensenada y Tijuana, y perdieron Tecate y Mexicali.

---

83

Habiéndose generado una serie de suspicacias en torno a posibles acuerdos de cúpula entre el PRI y PAN, Salvador Rosas Magallón manifestó en los siguientes términos: "Como panista, me permito hacer un respetuoso pero enérgico reproche, porque: o no quisieron; o no supieron; o no pudieron, defender la diputación ganada por el PAN en Tecate. En el fondo de mi conciencia, no les disculpo. Menos lo haré, si permiten que nos arrebatan el ayuntamiento de esta ciudad. La mayor injusticia es la de ser injustos contra uno mismo y con los que se tiene el deber de defender". Zeta, 13-20/10/1989, p.8B.

<sup>84</sup> CONEPO, con datos del Registro Estatal Electoral.

### **II.6.2 Crecimiento y reorganización interna**

Esta etapa marcó el inicio del proceso de reorganización interna del panismo bajacaliforniano. Oscar Rivas Muñoz y Alfonso Becerril Sánchez, secretario de organización del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y presidente del Comité Directivo Estatal (CDE) del PAN, respectivamente, manifestaron que el objetivo central del PAN en el estado sería aprovechar la coyuntura para instrumentar lo que denominaron el "Programa de Consolidación del PAN". Este, además de "intentar un proceso de reorganización interna, habría de tender líneas efectivas para buscar en Baja California la primera senaduría para el partido".<sup>85</sup> Riva Muñoz confirmaría lo que ya Luis H. Alvarez, en su calidad de presidente nacional del PAN, venía afirmando: se procuraría la independencia entre el partido a nivel nacional y el gobierno que habría de encabezar Ernesto Ruffo.

Este programa que pretendió instrumentar el CDE, en la práctica se dedicó fundamentalmente a la consolidación del PAN como primera fuerza en los procesos electorales. Sin embargo, su línea principal fue el proceso de reafiliación,

---

<sup>85</sup> El Mexicano, 14/dic/1989, pp.1-2/E:Alfonso Becerril Sánchez 17/ene/1997.

y la diferenciación de las atribuciones que estatutariamente se establecen para los órganos internos, especialmente en términos de la Asamblea y en cuestiones de operatividad de los comités municipales. Cabe señalar que este programa fue definido en el CEN, aunque iniciado e impulsado localmente.

El crecimiento en la membresía de Acción Nacional en el estado se registra a partir de 1989, y es un hecho también reconocido por sus dirigentes que -durante este proceso de crecimiento acelerado- la estructura institucional ha sido rebasada y no se ha fortalecido lo suficiente para adaptarse -entre otras cosas- a las necesidades de capacitación y definición de los nuevos perfiles, para la elección de candidatos a los puestos directivos y de elección popular, entre otras cosas.<sup>86</sup>

"Nosotros estábamos seguros de que se iba a ganar con la candidatura de Ruffo, pero también estábamos convencidos de que no teníamos los cuadros para cubrir todos los puestos de la administración pública. Era imposible que el PAN llenara como 22 mil puestos, porque ni siquiera en membresía los tenía. Era lógico que había que echar mano de todas partes. Desgraciadamente se fueron por el eficientismo, lo que ha generado pugnas internas por el poder, poca experiencia para gobernar y choques de cultura" (César Mancillas Hernández, 8 de mayo de 1997).

---

<sup>86</sup> E:Héctor Castellanos Muñoz (30/nov/1996).



Desde 1991 en que Alfonso Becerril asumió la presidencia de su partido en el estado, en un período normal de tres años, la dirigencia ha venido instrumentando un proceso de reordenamiento de la vida interna, en el que la forma en que son aplicadas las normas parece ser otro elemento central de los conflictos internos. Hacer vigente la normatividad existente -estatutos y reglamentos- es un instrumento que favorece al proceso de institucionalización del PAN, sin embargo, la claridad en el proceso de toma de decisiones, la legitimidad de las autoridades y la interpretación del marco normativo, son elementos que también permean los acuerdos formales y que, en ocasiones, han resultado seriamente cuestionados.

Si bien el reordenamiento interno ha representado beneficios en cuanto a mayor claridad de funciones de los órganos internos, así como la mayor eficiencia en la administración de recursos materiales, económicos, humanos y tiempos de la organización, también ha generado un ambiente de conflicto que -bajo distintas manifestaciones -parece tener la misma solución: inclusión de aquellos actores coincidentes con la política interna definida desde el centro, y exclusión de aquellos opositores; lo que debilita la posibilidad real de avanzar en un proceso de

fortalecimiento, por ejemplo, de los canales de comunicación.

Durante 1991, 1992 y 1994 fueron más evidentes los problemas de la dirigencia estatal con las dirigentes municipales de Tijuana, Mexicali y Ensenada, respectivamente. En estos casos, más que una discusión sobre el funcionamiento de los comités afloró un conflicto de proyectos entre los miembros de la coalición dominante y la fracción más tradicional, marginada de los espacios de decisión formal. Es decir, empezó a manifestarse una discusión implícita acerca del papel del partido, su relación con el gobierno en sus distintos niveles y las posibilidades de apertura de un partido como Acción Nacional.

Si bien en el siguiente capítulo se tratarán de manera más detallada estas cuestiones, es importante comentar que dicha situación ha venido "solucionándose" con el desplazamiento de algunos actores y aunque el problema de fondo permanece y se manifiesta -sobre todo y de manera implícita- en la apertura o cierre de canales informales para la movilidad interna, las fracciones opositoras al proyecto dirigente, tampoco parecen estar interesadas realmente en construir nuevos espacios de discusión

interna. De manera que las acciones se diluyen y únicamente parecen consolidar espacios de poder interno que permite la coexistencia a las distintas fracciones, pero sin una discusión efectiva.

Como se ha comentado, en el marco del Proyecto de Redimensionamiento del PAN a nivel nacional, en Baja California se puso en marcha el "Plan Estatal de Consolidación de Acción Nacional", cuyo objetivo expreso -según la dirigencia estatal- era "lograr la consolidación organizativa y económica del partido." En la práctica este plan logró -sobre todo- mejorar la situación económica, pues ha sido relativamente exitoso en cuanto a la recaudación de cuotas de sus miembros. Sin embargo, en ocasiones, este éxito ha tenido un alto costo para los militantes morosos, quienes más que recibir una amonestación, fueron objeto de veto a sus derechos e incluso expulsión como miembros de Acción Nacional, lo que en el caso de muchos viejos panistas representó más que nada un agravio moral, que profundizó los conflictos.<sup>87</sup>

---

87

Tal fue el caso de Belén Magallón Camacho y Juan Manuel Salazar Pimentel quienes-entre otras cuestiones- fueron acusados por la dirigencia local de Tijuana, de no contribuir internamente al financiamiento de su partido. En el primer caso se decidió su separación de la organización, lo que generó nuevas tensiones por lo

Sin embargo, el esfuerzo por fortalecer los mecanismos de toma de decisiones, así como los canales de comunicación interna, no han progresado. Por ejemplo, fuera de los eventos de capacitación sobre la doctrina y principios del partido, la discusión de temas actuales relacionados con el ejercicio de gobierno y el papel de los legisladores, realmente no se han llevado a cabo eventos o foros de discusión donde los propios panistas aporten ideas y discutan en torno a las transformaciones que puedan o deban realizarse respecto a las funciones y composición de sus órganos internos de decisión, y sobre las nuevas formas posibles de comunicación.

En general, una propuesta que alternativa, retomando las necesidades inmediatas del PAN, ha sido planteada por Ernesto Ruffo, en su calidad de asesor y consejero nacional, proponiendo algunas acciones que -en su opinión- son necesarias para fortalecer la estructura interna.

En opinión de Ruffo, las necesidades de su partido pueden sintetizarse de la siguiente manera:

"a) Crear un sistema sectorial para el proceso interno de selección de candidatos a puestos de elección popular y de dirección interna. Es decir, que la elección de delegados pueda

---

menos entre el panismo tijuanense.

hacerse sobre la base de las divisiones seccionales del PAN. Dichos delegados serían elegidos en convenciones de acuerdo a la sección electoral. Por ejemplo, si una sección electoral tiene 200 casillas, se elegirá un delegado que las represente y lleve la propuesta de la base al Consejo Nacional. Esta medida permitirá que efectivamente la base elija a sus propios representantes, pues participarían en el proceso no sólo aquellos delegados numerarios registrados, que han cubierto cierto trabajo partidista, sino que se descentralizaría más la toma de decisiones. b) Crear comisiones locales que trabajen en la elaboración de un programa electoral propio durante los procesos electorales locales. Así, se podrían integrar propuestas acordes a las dinámicas regionales y apegadas a las necesidades del lugar. Dichas propuestas no irían en contradicción con los programas políticos nacionales del partido, ni con el programa político nacional y, en cambio, sí tendrían un componente importante de la problemática local. c) Considerar y evaluar el curriculum del posible candidato a un puesto de elección popular, valorando los méritos en el partido, pero sobre todo su trayectoria exitosa interna y externamente. Es decir, qué tan eficaz fue su actuación como para haber ocupado otros puestos y tener otras funciones. Además de considerar como un elemento importante su experiencia en el ejercicio de gobierno, en cualquiera de los niveles."<sup>88</sup>

Según Ruffo, el PAN necesita ampliar su estructura electoral a una red más allá de los procesos electorales, en una perspectiva de integración de la estructura partidaria a la vida política cotidiana, para lo cual la división seccional electoral podría ser una opción para intentar un proceso de "relativa apertura".

---

<sup>88</sup> E:ERA -entrevista citada-.

"Por ejemplo, si en la sección electoral el partido tiene un representante de casilla, éste podría convertirse en presidente del comité seccional y llevar la agenda de esa sección, respecto a la vida comunitaria, problemas y propuestas de solución. Junto con la comunidad habría que identificar prioridades, soluciones y tomar el liderazgo; de manera que hubiera una propuesta encabezada por el PAN en cualquier lugar del país".<sup>89</sup>

En su apreciación, el PAN sigue estando presente en la comunidad- fundamentalmente- en los procesos electorales o en aquellos lugares donde ya hay gobiernos panistas, pero no como una estructura política que permee de manera constante e inmediata a la comunidad, generando nuevas opciones de vinculación entre su partido y la sociedad bajacaliforniana. En su opinión, su partido no ha avanzado lo suficiente como para fomentar un mayor involucramiento de la ciudadanía en la vida partidaria y en la gestión de gobierno.<sup>90</sup>

En el marco del panismo nacional, los planteamientos de Ruffo Appel aluden -de manera explícita- a la recuperación de la experiencia de Baja California como un factor que permita hacer coherente el discurso y la práctica del PAN. Es decir, llevar a la práctica interna el principio partidista acerca de la importancia de las regiones y la

---

<sup>89</sup> Ibidem.

<sup>90</sup> Ibidem.

dinámica local, en la vida política en general y, en particular, como una parte central del proceso de consolidación política.

Pero, por otra, no puede dejarse de lado el hecho de que -como uno de los líderes del panismo bajacaliforniano- también aprovecha el momento para ampliar su influencia interna y -por lo tanto- su poder político como parte de la coalición nacional. De hecho, a pesar de la reacción en contra, por parte de algunos miembros del CEN, fundamentalmente de aquellos cercanos a Felipe Calderón y la corriente más tradicionalista, los dos primeros puntos de su propuesta tuvieron eco en la evaluación del Consejo Nacional, posterior a las elecciones federales del 6 de julio de 1997, lo que podría representar la obtención de otros recursos de negociación interna y de poder de aquellos líderes que coincidan con Ruffo en dichas propuestas.

### **II.6.3 El papel de los sectores panistas**

Por otra parte, es importante analizar cuál es el papel de los sectores, en el marco del proceso de institucionalización del PAN. El impulso al sector juvenil del PAN ha sido un aspecto central de la política interna. A nivel nacional, según Reveles, entre 1956 y 1969 el PAN experimentó dos tentativas de institucionalización vinculadas con el fortalecimiento de dicho sector, que no lograron completarse.<sup>91</sup> La primera se caracterizó por la presencia de nuevos miembros jóvenes, con una militancia católica importante y, la segunda, con prácticas y discursos con una perspectiva marcadamente electoral. Aunque los panistas del sector juvenil desplegaron una actitud antigobierno, que se caracterizó por la realización de amplias movilizaciones e intensas campañas de proselitismo, en opinión de este autor, el intento de institucionalización careció de homogeneidad entre los órganos y unidades organizativas del partido. En este intento, el sector juvenil adquirió mayor peso que

---

91

Reveles Vázquez, Francisco; El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional, en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Año XXXIX, Nueva Época, abril-junio de 1994, No.156.



cualquier otro órgano intermedio dentro de la estructura, e incluso llegó a impugnar las decisiones del CEN.<sup>92</sup>

De acuerdo con el autor, durante la presidencia de Adolfo Christlieb Ibarrola hubo un un proceso de desplazamiento de la fracción juvenil, lo que mostró el interés de adaptarse y buscar espacios de interlocución con el gobierno. Internamente, el resultado fue la no inclusión de los dirigentes del sector juvenil en los principales órganos de dirección.<sup>93</sup>

Por su parte, durante la gestión de José Angel

---

92

Esta época -dice el autor- se caracterizó por la falta de una burocracia ejecutiva que se hiciera cargo de la organización de todas las actividades. No había fuentes de financiamiento que fluyeran de manera regular y que permitieran contar con un cuadro de profesionales dedicados al partido, por lo que el financiamiento era uno de los aspectos centrales a resolver. Por otra parte, los estatutos eran un aspecto secundario en la dinámica interna, ya que los espacios de poder real no se basaban fundamentalmente en ellos. Las posibilidades de manejo discrecional fueron una característica durante los primeros años. Ibid, p.110.

93

Según Reveles, para principios de los setenta, Acción Nacional enfrentó una importante crisis de liderazgo. Por un lado, en 1968 Christlieb había dejado la presidencia del partido sin poder concluir el proceso de institucionalización. Por otro, el crecimiento partidista de los cincuenta provocó el desplazamiento de los viejos dirigentes por las nuevas generaciones, aunque el proceso había sido lento, debido a la falta de cuadros y por la carencia de mecanismos eficaces de integración a la coalición dominante. Los estatutos y las prácticas convencionales para la selección de candidatos a puestos de elección popular y de dirección fueron ignorados por las fracciones internas.

Conchello (1972-1975) fueron integrados los dirigentes intermedios en los órganos centrales. Mientras que con la dirigencia de Abel Vicencio Tovar (1977-1983) hubo un intento de reconstruir la organización, atrayendo nuevos militantes y simpatizantes.<sup>94</sup>

En Baja California, el sector juvenil también ha sido relevante. Este sector ha proporcionado los liderazgos que han encabezado el proceso de reorganización interna y los movimientos de resistencia civil de los ochenta. Y, en el periodo de estudio, han dado sustento al proceso de construcción de la coalición dominante del PAN y al ejercicio de gobierno.

En fechas recientes, la dirigencia estatal intentó integrar a jóvenes a los comités municipales, buscando impulsar este nivel de la estructura. En el mes de abril de 1993 se llevó a cabo en Ensenada la Primera Reunión Estatal de Estructuras Juveniles Municipales "REEJUM". A ella asistieron las mesas directivas de los municipios y los coordinadores del area rural del estado. Según los

---

94

Según Reveles, la crisis interna también había desgastado la estructura territorial, por lo que durante esta etapa se buscó la construcción de un nuevo liderazgo a partir de un conjunto de dirigentes intermedios que en los sesenta comenzaron a tener una presencia significativa en el partido.

resultados de esta reunión, los principales objetivos del panismo bajacaliforniano en términos de su vida interna son:

"a) Aumentar la presencia de Acción Juvenil en todo el estado, tanto en lo interno como en lo externo. b) Organizar, coordinar y eficientar más las estructuras de trabajo de los órganos directivos juveniles. c) Hacer hincapié en las labores de Acción Política para lograr más penetración de Acción Nacional."<sup>95</sup>

En el mes de agosto, tuvo lugar en el municipio de Rosarito el III Encuentro Inter-Estatal Zona Noroeste, organizado por la Secretaría de Acción Juvenil, donde participaron jóvenes panistas de Baja California Sur, Sinaloa, Sonora y Baja California Norte. Asistieron como conferencistas, el entonces gobernador Ernesto Ruffo, el entonces Secretario de finanzas, Eugenio Elorduy y la candidata a la gubernatura de Yucatán Ana Rosa Payán Cervera, que visitaba el estado. En ese evento estuvieron presentes el Secretario de Acción Juvenil Cristian Castaño Contreras, el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del PAN Felipe Calderón Hinojosa, el entonces senador Héctor Terán y el profesor Antonio Zavala. Los

---

95

Revista Intercambio, CDE del PAN en Baja California, Secretaría de Comunicación, Año 1, Num. 2, abr/1993.

organizadores del evento fueron las Secretarías Estatal y Municipal de Acción Juvenil, a cargo de Marisol Castellanos Barone y Gilberto González Solís, respectivamente.<sup>96</sup>

"Este tipo de eventos ha pretendido que los jóvenes panistas, posibles candidatos a puestos de elección y de dirección del PAN, conozcan la experiencia de gobierno, a partir de la convivencia con quienes son los principales líderes panistas. Tratar de motivarlos para que con su juventud y dinamismo, ellos también contribuyan con ideas para el partido".<sup>97</sup>

Cabe señalar que, parte central del proceso de reorganización interna, está vinculado a las acciones propuestas por los integrantes de la burocracia panista, lo que condiciona la política interna, para instrumentar estrategias organizativas en torno a las necesidades electorales y del ejercicio de gobierno.

Por otra parte, el sector femenino del PAN ha pasado a un segundo plano. Una muestra reciente de la mínima participación de mujeres en los órganos internos de decisión del PAN en Baja California, ha sido la elección del Consejo Estatal, el pasado 7 de septiembre del presente. En la lista de propuestas para la elección del consejo, apenas figuraron 11 mujeres de los 64 precandidatos, es decir, el 17% del total. Ellas son: por Ensenada, Eloísa

---

96

Revista Intercambio, CDE del PAN en Baja California, Secretaría de Comunicación, Año 1, Num 4, septiembre/1993.

97 E:ABS -entrevista citada-.

Talavera. Por Tecate, Rosa María Castillo Burgos. Por Tijuana, Cecilia Barone Barrón, Blanca Hernández Ibarra, Ramona Isabel Ibarra Soto, Laura Sánchez Medrano y Silvia Esthela Varela Islas. Por Mexicali, Leticia Cisneros, Olga Luz García Pérez, Luz Argelia Paniagua Figueroa y María Cristina Ramos.

Al fiinal, en la elección del consejo estatal el día 7 de septiembre de este año, la Comisión Representativa, compuesta por 7 hombres, aprobó a las siguientes mujeres: Eloísa Talavera Hernández, Luz Argelia Paniagua, María Cristina Ramos, Blanca Hernández, Ramona Isabel Ibarra y Silvia Estela Varela.<sup>98</sup> Es decir, sólo 6 de las propuestas por los distintos comités municipales, lo que equivale al 14% de los 43 miembros que componen el consejo.

Como se observa con la elección del consejo, a nivel de dirigencia todavía falta mucho por incorporar a las mujeres de manera más decidida en los procesos internos de toma de decisiones. A excepción de Rosa María Castillo, dirigente del PAN en Tecate, actualmente no hay mujeres en puestos realmente decisorios dentro de la estructura de Acción Nacional.

Si bien ha habido cierta promoción de la participación de las mujeres dentro del PAN, a través de la Secretaría de Promoción de la Mujer que organiza reuniones con las diputadas locales,

---

<sup>98</sup> El Mexicano, 8/sept./97, p.1-2.

funcionarias y conferencistas del CEN, ha sido para vincular a la membresía con el trabajo legislativo y de gobierno. Sin embargo, el trabajo de las mujeres dentro del partido no ha logrado consolidarse como un espacio de influencia, como lo hace por ejemplo la Secretaría de Asuntos Juveniles que, a través de su dirigente estatal Carlos Torres Torres, impulsó la pronta instalación del Consejo Político Juvenil de su partido, con miras a iniciar un proceso de fortalecimiento de su presencia en los distintos estratos sociales de Baja California.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Cambio, 29/ago/1997, p. 4

### **II.7 A manera de conclusión**

De lo antes expuesto puede observarse la incipiente organización interna que caracterizaba al PAN a principios y mediados de los ochenta. Como se ha comentado, el triunfo de Ernesto Ruffo en 1986 marcó el inicio de un proceso de reflexión inmediata acerca de la dinámica que empezaría a experimentar su partido. La experiencia del gobierno municipal mostraría que la capacidad institucional del partido empezaba a ser rebasada, en función de los nuevos retos, así como de los nuevos conflictos derivados en la interrelación entre actores con sentidos distintos de la práctica política y del proyecto que debía seguir el partido.

De manera más puntual es posible concluir:

a) En la perspectiva del partido, la política impulsada desde el CEN en 1987 privilegió el avance regional, dando cierto margen de maniobra a los comités estatales para definir estrategias que avanzaran localmente. En este marco, puede entenderse el proceso de acercamiento que el CDE en Baja California impulsó de manera decidida, después de hacer un análisis de la organización en el estado.

b) Si bien desde 1960 los panistas venían realizando cierta evaluación de las carencias de su partido, fue hasta finales de los setenta y principios de los ochenta que definieron estrategias más

precisas para tratar de subsanar dichas carencias. Estas estrategias tenían como principio rector: captar la atención de los actores sociales más importantes localmente, sobre todo de aquellos que se manifestaran inconformes respecto a la manera en que venía operando el sistema político. Los actores privilegiados fueron los empresarios medios y pequeños, quienes -en apreciación de los panistas- contaban con recursos que podían ser capitalizados por el partido. Este sector fue considerado prioritario en tanto que los grandes capitales, tradicionalmente, se han encontrado vinculados al priísmo local.

En el capítulo cuatro se argumenta como el problema del financiamiento fue otro aspecto del bajo grado de institucionalización del PAN que, de hecho, se convirtió en un elemento importante para flexibilizar los canales para la movilidad interna de actores con capacidad económica.

c) La acción complementaria a la estrategia de acercamiento al empresariado local fue una evaluación de las ventajas que ofrecía su partido a los empresarios. Ante una evaluación que concluía una imagen poco atractiva por parte del PAN, se definió un proceso de readecuación de su imagen y adaptación a las demandas de los actores locales, y el panismo bajacaliforniano basó su transformación en las siguientes cuestiones: cambiar su discurso meramente confrontativo por un discurso que abanderara el cambio,



reconocer los rendimientos decrecientes de su capacidad organizativa, para buscar la modernización del funcionamiento y operatividad interna del partido, enfatizar la importancia de renovar el liderazgo político.

d) La política de apertura impulsada desde el partido acentuaría el bajo grado de autonomía del PAN respecto a su entorno. Recurrieron a aquellos líderes que ya gozaban de un prestigio en otros ámbitos de acción y quienes por su posición pudieron capitalizar ciertos recursos, sobre todo económicos, sociales y culturales que si bien fortalecieron al PAN en el terreno electoral, también les ganaron espacios dentro de la jerarquía de decisiones, por lo que llegaron a ser parte de la coalición dominante, esencialmente en su primera etapa (1989-1991).

e) Respecto al grado de sistematización del partido la experiencia del PAN en Baja California a fines de los setenta y principios de los ochenta mostró que ésta fue una coyuntura favorable a cierta independencia táctica por parte de los órganos estatales, en el marco de una estrategia general de fortalecimiento de regional del partido. Por lo que, si bien seguía existiendo un alto grado de centralización en la toma de decisiones y los recursos del partido (lo que implica una fuerte interdependencia de las subunidades del partido), en la medida en que la política inmediata de vinculación del partido en los estados tuvo cierto

grado de libertad de acción, pudieron acceder a la militancia actores hasta entonces poco cercanos al partido.

Por otra parte, si se considera que una alta sistematización del partido significa mayor homogeneidad organizativa, es importante destacar que, este aspecto que -según Reveles- es la principal limitante para el proceso de consolidación del PAN a nivel nacional, en Baja California también ha sido una característica de la vida organizativa que aún actualmente resulta uno de los principales retos para este partido.

A fines de los setenta y principios de los ochenta, el PAN en Baja California se caracterizaba por un bajo grado de homogeneidad en sus subunidades organizativas, en esa etapa como ahora -en sus respectivas proporciones- había un mayor desarrollo de los comités municipales de Mexicali y Tijuana, y menor de la organización en Tecate y Ensenada. En este sentido, puede pensarse que el proceso de acercamiento a los actores locales se facilitó en el último de los cuatro municipios, donde la relación más estrecha entre los líderes panistas y los posibles reclutas también contribuyó a generar ciertos lazos de confianza que avalaron su incursión, independientemente de su escasa o nulo vínculo con el partido.

f) En términos del papel que han desempeñado los sectores del partido en la reorganización interna, cabe apuntar que -como a nivel nacional- el sector juvenil ha generado importantes

liderazgos que han abanderado el proceso de reorganización de su partido en la década de los sesenta y a fines de los ochenta. Ahora bien, en relación con la preparación que han venido recibiendo los miembros de este sector, como futuros líderes y dirigentes de su partido, la experiencia del panismo bajacaliforniano muestra que, en el proceso de readecuación de su imagen, el PAN también se adecuó a la visión, expectativas y el tipo de participación que demandaban los jóvenes. Por otra parte, los cursos que los miembros de dicho sector recibirían a partir de 1989 tenderían a centrarse en las tareas del gobierno y la práctica legislativa, más que con cuestiones sobre doctrina, ideología o funcionamiento interno de sus partido.

g) Por otra parte, el contexto sociopolítico de fines de los ochenta, caracterizado por la agudización del divisionismo de los grupos políticos priístas y la poca organización de la izquierda, contribuyeron a que el PAN se perfilara como una organización con posibilidades reales de triunfo en las elecciones para gobernador en 1989. Además, el probado ejercicio de gobierno de Ernesto Ruffo en Ensenada (1986-1989), creó en la ciudadanía bajacaliforniana otra expectativa más acerca de las posibilidades del PAN como opción de gobierno.

## CUADROS Y GRAFICAS

<b>CUADRO II.1 Planilla de Candidatos del PAN para conformar el Ayuntamiento de Ensenada ( 1986 - 1989 )</b>	
<i>Candidato</i>	<i>Cargo</i>
Ernesto Ruffo Appel	Presidente Municipal
Enrique Chapela Zapién	Suplente
Irma Xóchitl González Vera	Primer Regidor
Luis Zepeda Guzmán	Suplente
Javier Antonio Durazo Glz.	Segundo Regidor
Santos Macías Vidal	Suplente
Víctor Sarmiento Cárdenas	Tercer Regidor
Irma Luna	Suplente
Sergio Soria Valdés	Cuarto Regidor
Antonio Uribe Zavala	Suplente
Oscar Sánchez Del Palacio	Quinto Regidor
Ma. Gutiérrez de Santos	Suplente
Enrique Echegaray Ledezma	Sexto Regidor
René Núñez Figueroa	Suplente
José Luis Fernández Bandini	Séptimo Regidor
Gilberto L. Bañuelos	Suplente
César Mancillas Hernández	Octavo Regidor
Juan Bosco	Suplente

Fuente : EL MEXICANO 13 / abril/1986, p.9

<b>CUADRO II.2 Planilla de Candidatos del PAN para conformar el Ayuntamiento de Mexicali ( 1986 - 1989 )</b>	
<i>Candidato</i>	<i>Cargo</i>
Ma. Cristina Ramos Flores	Presidente Municipal
Juan Ramos	Suplente
Bernardo Borbón Vilches	Primer Regidor
Servando Longoria	Suplente
Ma. Elena Blakayer de Elorduy	Segundo Regidor
Blanca Contreras	Suplente
Luis Sánchez Vázquez	Tercer Regidor
Carolina Sada Moreno	Suplente
Alfonso González	Cuarto Regidor
Enrique Romo	Suplente
Manuel Figueroa	Quinto Regidor
Gonzalo Escobedo	Suplente

## Continuación del cuadro II.2

Ricardo Medina	Sexto Regidor
Carmen Lara	Suplente
Carlos Suárez	Séptimo Regidor
Alberto Reyes	Suplente
Isidro Vázquez	Octavo Regidor
Jesús Ruiz	Suplente
Concepción Islas de Varela	Noveno Regidor
Adrián Villalobos	Suplente

Fuente EL Mexicano, 14 /Abril /1986, p.9

**CUADRO II.3 Candidatos registrados por el PAN por Distrito Electoral para las Elecciones de Diputados (1986 - 1992)**

Año	Distrito	Candidato
1986	I	Jesús Antonio Rivera Martínez
	II	Alfonso Becerril Sánchez
	III	Estela Rosas de Velarde
	IV	Austreberto Cordova V.
	V	Raúl Castañeda Carrillo
	VI	Francisco Javier Medina V.
	VII	Ambrocio Montellano Ruiz
	IX	M. Rogelio Zepeda Villaseñor
	X	Rosalba Magallón Camacho
	XI	Sergio A. Casas Martínez
	XII	Rafaela Martínez Cantú
	XIII	Israel Ibarra Franco
	XIV	Ernesto Pedrín Márquez
	XV	Juan Olmo Ruiz
	1989	I
II		Bernardo Borbón Vilches
III		Dolores de M. Gómez Méndez
IV		Francisco Ayón Valenzuela
V		Raúl Castañeda Carrillo
VI		Juan J. Agravez Uranga
VII		Jaime Chávez Jiménez
VIII		Javier Moctezuma y Coronado
IX		Cuahtémoc Cardona Benavides
X		Rodrigo Robledo Silva
XI		Héctor Osuna Jaime
XII		Nicolás del Real Montes
XIII		Guillermo S. Miranda R.
XIV		René E. Nuñez Figueroa
XV		Pedro Castañeda Jiménez

Fuente : CONEPO, a partir del Registro Estatal Electoral

<b>CUADRO II.4 Funcionarios del Gobierno Municipal de Ensenada (1986 - 1989)</b>	
Titular	Cargo
Carlos Ahumada	Secretario de Gobierno
Benjamín Novelo Avila	Secretario Particular
Isauro López	Tesorero
Héctor Lamas	Subtesorero
Ma. De los Angeles Avalos	Oficial Mayor
Alfredo González Green	Obras Públicas
Carlos González Mora	Subdirector de Operaciones
Eloy Alvarez	Comandante de Policía
Remigio Machado	Comandante de Tránsito
Jorge Cota Lara	Comandante de Bomberos
Roberto Acosta	Alcalde de la Cárcel
Manuel Grijalva	Bienestar Social
Fernando Pérez Malagamba	Rastro
Miroslava Cuellas	Prensa
Francisco Guerrero Espriu	Asesor Legal
Cesar Obregón	Consejo de Planeación.

Fuente : Elaboración propia, con datos del Semanario ZETA, Nov. 28- Dic. 05/1986.

**CUADRO II.5 Actividad económica de los líderes de la Coalición  
Dominante del PAN**

<b>Líderes de la Coalición</b>	<b>Localidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Nombre de la Empresa</b>
1. Mario L. Corral Caligaris	Mexicali	Agente de Seguros y Fianzas	Corral de Asociados Servicios Administrativos S.A DE C.V.
2. Alfonso Becerril Sánchez	Mexicali	Empresario en el ramo de servicios de oficinas	
3. Carlos Castillo Camou	Mexicali	Empresario en la Rama de Mensajería	ERPROME
4. José Fortunato Alvarez E.	Mexicali	Despacho de servicios Asesoría y Asociados	Alvarez Enríquez Servicios Profesionales
5. Jesús A. Rivera Martínez	Mexicali	Presta sus servicios Profesionales como Contador Público, ala Iniciativa privada y al sector Público.	
6. Francisco J. Medina Velazco	Mexicali	Presta sus Servicios profesionales como arquitecto a la iniciativa privada y al sector público	
7. Rafael Morgan Alvarez	Mexicali	-----	
8. Javier Gutiérrez Vidal	Mexicali	Presta sus Servicios profesionales como abogado a la iniciativa privada	
9. Víctor Hermosillo Celada	Mexicali	Despacho se servicios profesionales	Hermosillo y Asociados Arquitectos
10. René A. Corella Gil Samaniego	Mexicali	Empresario en la rama de la construcción	
11. Saúl García Soto	Mexicali	Agente de Seguros, La Latinoamericana Aseguradora	
12. Alejandro Bahena Flores	Mexicali	Director de escuelas Primarias en el Valle de Mexicali.	
13. Luis Sánchez Vázquez	Mexicali	Maestro de Asignatura	
14. Mario A. Plata Castaños	Mexicali	Agente de seguros, Grupo Nacional Provincial	
15. Norberto Corella Gil Samaniego	Mexicali	Empresario y Consultor de Empresas	Empresa familiar
16. Ma. Cristina Ramos Flores	Mexicali	-----	
17. Rodolfo Valdés Gutiérrez	Mexicali	Presta sus Servicios Profesionales como administrador de empresas a la iniciativa privada	
18. Bernardo Borbón Vilches	Mexicali	Empleado de gobierno	
19. Héctor Terán Terán	Mexicali	administrador de empresas	Empresa familiar
20. Estela Rosas Velarde	Mexicali	-----	
21. Eugenio Elorduy Walther	Mexicali	Empresario Automotriz	Concesionario de la empresa FORD.
22. Alfredo Arenas Moreno	Mexicali	Empleado en el sector público y privado.	
23. Gastón Loustanau Andrade	Mexicali	Empresario en el ramo de muebles	Mueblerama California S,A Muebles Gala . RACCSA
24. Pablo Contreras Rodríguez	Tecate	Empresario en el ramo de servicios administrativos	
25. Ambrocio Montellano Bustos	Tecate	-----	
26. Rosa María Castillo	Tecate	Laboratorio clínico.	
27. Jaime Chávez	Tecate	Presta sus servicios como médico por cuenta propia y al sector público	
28. Héctor Osuna Jaime	Tijuana	Empresario en la rama de la construcción	Grupo Muzquiz
29. Juan Salazar Pimentel	Tijuana	Despacho Jurídico	
30. Rubén Fernández Aceves	Tijuana	Presta sus servicios profesionales como abogado en despachos jurídicos y a la iniciativa privada	

## Continuación del cuadro II.5

31. Carlos Montejo Favela	Tijuana	Despacho de servicios profesionales como contador publico, presta sus servicios a la iniciativa privada.	
32. Salvador Morales Muñoz	Tijuana	Despacho de servicios de bienes raíces	
33. Cuahtémoc Cradona Benavides	Tijuana	-----	
34. Francisco A. Vega de Lamadrid	Tijuana	Empresario en la rama de la construcción	
35. Ricardo González Cruz	Tijuana	Empresario en la rama de la construcción	Todo Acero HECA
36. Héctor Castellanos Muñoz	Tijuana	Empresario en la rama de la construcción	
37. José G. Osuna Millán	Tijuana	Empleado del sector publico	
38. Luis M. Bustamante Fernández	Tijuana	Empresario en el ramo de la construcción Asociados	
39. Alejandro González Alcocer	Tijuana	-----	
40. Amado García Ortiz	Tijuana	-----	
41. Zeferino Sánchez Martínez	Tijuana	Presta sus servicios como arquitecto en el sector publico y privado	Socio fundador de servicios profesionales de arquitectos. Socio fundador de AUREA
42. Fernando Aceves Salmón	Tijuana	-----	
43. Jesús González Reyes	Tijuana	-----	
44. Francisco J. Reynoso Nuño	Tijuana	Despacho donde presta sus servicios profesionales como abogado y asesor jurídico tanto a la iniciativa privada como en el sector público	
45. Jorge Ramos	Tijuana	Presta sus servicios como contador a la iniciativa privada y al sector público	
46. Javier Moctezuma y Coronado	Tijuana	-----	
47. Salvador Morales Riubi	Tijuana	Empleado en el sector público y privado	
48. Irene Contreras	Tijuana	Presta sus servicios como médico	
49. Belén Magallón Camacho	Tijuana	-----	
50. José León Ramos	Tijuana	Presta sus servicios en el ramo de la construcción	
51. Cecilia Barone	Tijuana	-----	
52. Ernesto Ruffo Appel	Ensenada	Presta sus servicios como consultor para la inersión extranjera	Ruffo Consultores S.C.
53. Carlos E. Ahumada Arruti	Ensenada	Despacho en donde presta sus servicios profesionales como abogado y asesor jurídico tanto a la iniciativa privada como al sector publico.	
54. Carlos Fernández Ruiz	Ensenada	Empresario en la rama de la fabricación de autopartes y distribución de productos automotrices.	
55. Jesús del Palacio Lafontaine	Ensenada	Empresario en el ramo de lubricantes	LUBRITEC
56. Oscar Sánchez Palacio	Ensenada	Empresario en el ramo de venta de gasolina	SAHISA
57. César Mancillas Amador	Ensenada	Comerciante	
58. Juan José Rico	Ensenada	Comerciante	
59. César Mancillas Hernández	Ensenada	Comerciante	
60. Manuel Grijalva Reyes	Ensenada	Empresario en el ramo lechero	

Fuente : Elaboración propia en base a la información proporcionada en sus curriculums entrevistas.



## CAPITULO III

LA CONSTRUCCION DE LA COALICION DOMINANTE:  
PROCESOS DE INCLUSION Y EXCLUSION

El presente capítulo trata de aportar elementos en dos sentidos: Primero, respecto a que las posibilidades reales de triunfo del PAN definieron como objetivo prioritario el acceso a gobierno. Dicho objetivo ocasionó que la política partidaria -en la práctica- quedara supeditada a apoyar las tareas de la administración pública, por encima de las necesidades propias del partido. Aunque esta situación les ha permitido mantener los principales espacios ganados, ha generado una serie de conflictos internos entre las fracciones, acentuando una tendencia a la división de la coalición dominante.

Segundo, sugiere que el mecanismo a través del cual - en general- se han resuelto los conflictos internos es la exclusión de los opositores a la política actual del partido y la inclusión de aquellos afines.<sup>1</sup> Esta situación

---

1

De acuerdo con Suárez Farías, en los estudios sobre la élite política en México existe una clara indefinición de las fronteras entre élite política y burocracia que han llevado a algunos estudiosos de la política mexicana a conceptualizar a la élite como una "burocracia gobernante", ignorando que la localización de la élite política no se limita a la función y estructura burocrática, sino que abarca

limita el proceso de consolidación organizativa, ya que obstruye los canales de comunicación interna. Y, por otra parte, se convierte en un elemento informal clave para posibilitar o limitar la movilidad de los actores.

El objetivo del capítulo es caracterizar los puntos de conflicto interno, así como las soluciones a dichos conflictos, haciendo énfasis en que la prioridad de mantener el gobierno han permeado las acciones que durante la coyuntura de estudio -en menor o mayor medida- han marcado la vida interna en Acción Nacional.

---

posiciones de gestoría política, como los diputados, senadores y agentes de alto rango, entre otros. Suárez Farías, Francisco, Elite, tecnocracia y movilidad política en México, UAM, México, 1990, p. 230. En este caso, en tanto se trata de un análisis de la coalición dominante, se incluyen tanto a dirigentes del partido, legisladores, miembros de su burocracia política e, incluso, líderes que aún estando formalmente desplazados de la estructura de toma de decisiones, siguen teniendo incidencia informal en la vida de Acción Nacional.

**III.1 Redefinición del proyecto político y la  
recomposición de las fracciones internas en Acción  
Nacional**

De acuerdo con Soledad Loaeza, una de las motivaciones originales de la fundación del PAN fue el afianzamiento de la vía electoral como el camino más apropiado para lograr los cambios que exigía el desarrollo de la democracia en México.<sup>2</sup> Según la autora, en un primer momento los panistas resolvieron el conflicto interno acerca de la participación, poniendo atención en el electorado y no en el poder, optando por una fórmula centrada en el voto y la educación cívica de la sociedad. En su opinión, se concentraron en el partido y descuidaron otras áreas como la formulación de programas de gobierno positivos, diseño de estrategias electorales realistas y la identificación de posibles aliados que fortalecieran al PAN como opción de gobierno.<sup>3</sup>

Otro de los puntos de debate interno ha sido en torno a la naturaleza del partido. En este sentido, ha

---

<sup>2</sup>

Loaeza, Soledad; "El Partido Acción Nacional: de la oposición leal a la impaciencia electoral", en, La política mexicana en la crisis, El Colegio de México, México, 1987.

<sup>3</sup> Ibid, p.82.

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

Un tercer nivel de la problemática interna afloró en la década de los setenta, cuando en la Convención Extraordinaria para reconsiderar la participación electoral,<sup>4</sup> las posiciones se encontraron divididas entre la total participación, la participación sólo con candidato a la Presidencia y la no participación. Si bien, la primera postura ganó sólo por seis votos, muchos dirigentes no

---

4

Cabe destacar que, en esta ocasión, Salvador Rosas Magallón y Efraín González Morfín fueron los dos precandidatos del PAN a la Presidencia de la República, ganando González Morfín por un amplio margen en la elección interna de Acción Nacional. Ibid, p.65.

trabajarían en la campaña.

Los conflictos de esta década derivaron en la conformación de dos grandes fracciones: la pragmática y la doctrinaria. La primera, reflejo de la creciente presencia de algunas dirigencias locales y de viejos militantes, que asumieron un papel político al conquistar (en 1972) la presidencia nacional, momento a partir del cual se comenzaron a organizar, al interior del PAN, los grupos intermedios afines. Esta fracción estuvo compuesta por una coalición entre el líder nacional, José Angel Conchello, y varios dirigentes regionales e intermedios.<sup>5</sup>

Mientras que la fracción doctrinaria, que logró organizarse gracias a su permanencia en los principales órganos dirigentes desde 1975, se compuso por una coalición de dirigentes formados en la fracción liberal moderada de los sesenta, originarios básicamente del centro del país. Según Reveles, aunque su actitud fue reivindicar la doctrina del partido, su motivación fue y sigue siendo, el reparto del poder interno. En este sentido, para Reveles, más que fracciones ideológicas se trata de fracciones

---

5

Reveles Vázquez, Francisco; "La selección de candidatos presidenciales en el PAN, entre la ausencia y la confrontación", en Revista Mexicana de Sociología, IIS/UNAM, Año LVIII/Núm. 1, enero-marzo/1996.

políticas.

De acuerdo con Loaeza, la participación panista quedó, en buena medida, liberada de las restricciones que durante años le había impuesto la doctrina;<sup>6</sup> mientras que la pérdida de importancia de los principios, como aglutinador del panismo, sería compensada por el éxito en las urnas. Según la autora, el participacionismo, además de repercutir en la diferenciación interna al partido y reflejar con mayor fidelidad los particularismos locales, ha sido la cristalización de alianzas abiertas con viejos y nuevos simpatizantes, entre los que sobresalen las organizaciones empresariales y algunas de sus personalidades más

---

6

Hay que señalar que las críticas al participacionismo también atribuían al gobierno la responsabilidad, tanto por el efecto de la reforma política de 1977 sobre las perspectivas de una auténtica democracia. "El 25 de febrero de 1978, tres días antes de la elección de Abel Vicencio Tovar como presidente del partido, González Morfín leyó ante el Comité Ejecutivo Nacional del PAN un documento en que señalaba que la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LFOPPE) limitaba la libertad de los partidos creando vínculos de estrecha dependencia económica y material con el gobierno, interfería en la vida de las organizaciones al distinguir de antemano entre candidatos triunfantes y derrotados, destruyendo la solidaridad interna... 'Quien en México trate en serio de contribuir a la instauración de la democracia política y socioeconómica debe negarse a actuar dentro del sistema de reforma política', y consecuentemente con su crítica renunciaba al partido, porque la mayoría rechazó su análisis". Loaeza, Soledad, 1987, op cit, p.89.

destacadas y, de manera indirecta, del Episcopado.<sup>7</sup> Para Loaeza, la fuerza relativa de los miembros de la alianza ha dependido del contexto dentro del cual actúan.<sup>8</sup>

La década de los ochenta representó otra etapa de conflicto interno, sustancial en la transformación del PAN.<sup>9</sup> El término "neopanista" también empezó a generalizarse a partir de la crisis de 1975, para describir una forma de participación interna caracterizada por dejar en segundo plano los aspectos doctrinales y la reflexión política, y por recurrir a lenguajes propios de la publicidad comercial.<sup>10</sup> En esa década cobraron importancia la

7

---

A pesar de las condiciones de inestabilidad interna que prevalecían en Acción Nacional aún en 1979, los avances del PAN son explicados por Loaeza, por la "calidad histórica de receptor del voto de protesta, acentuada por el fortalecimiento del participacionismo, más que como resultado de una estrategia resuelta y bien coordinada. En el caso del norte, efectivamente el anticeutralismo jugó un papel importante". Loaeza, Soledad, 1987, op cit, p.95.

<sup>8</sup> Ibid, p.94.

9

Entre muchos de los autores que han tratado el tema se encuentran: Mario Alejandro Carrillo, "El PAN a través de su desgastamiento interno", en *El Cotidiano*, UNAM, México, Núm. 39, enero-febrero, 1991. Córdova Arnaldo; "El PAN, partido gobernante;", en *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, Núm. 3, 1992. Reynoso, Víctor Manuel; *El Partido Acción Nacional. La oposición hará gobierno?*; en *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, Núm. 2, 1993. Arriola, Carlos; *Ensayos sobre el PAN*, Ed. Miguel Porrúa, México, 1994.

participación de algunos exdirigentes de organismos empresariales y otras organizaciones intermedias, surgidas en distintas coyunturas. Durante 1983, 1985, 1986 y 1988 el PAN encabezó importantes movilizaciones de resistencia civil en defensa del voto. Además obtuvo triunfos en estados del norte del país como en Chihuahua en 1983, donde Luis H. Alvarez y Francisco Barrio resultaron electos presidentes municipales de Chihuahua y Ciudad Juárez, respectivamente. Y en Baja California, en 1986, donde Ernesto Ruffo Appel resultó electo presidente municipal de Ensenada. En general, esta década fue de unificación para el panismo nacional, sobre todo, en torno a sus triunfos electorales.

A principios de la década de los noventa, se dio el más reciente conflicto interno. Después de la convención que reeligió a Luis H. Alvarez como presidente del CEN y de conocerse la composición de su gabinete, se hizo evidente la profundización de una política participacionista y pragmática que, por primera vez, empezaba a considerar el acceso al gobierno como una meta a la que era posible

---

<sup>10</sup> Arriola, Carlos, op cit, p.47.



acceder.<sup>11</sup> Sin embargo, al mismo tiempo en que la dirigencia de Alvarez definió la política a seguir, también se observaron las primeras reacciones opositoras. El grupo de fracciones opositoras fue integrado por el denominado "Foro Democrático"<sup>12</sup> cuyos principales líderes fueron tres expresidentes del partido, José Angel Conchello, José González Torres y Pablo Emilio Madero, y dos exsecretarios generales, Jesús González Schmall y Bernardo Bátiz; un poco más de sesenta miembros coincidieron en el grupo disidente. Ellos definieron como propósito del Foro" reencontrar los

---

11

En febrero de 1989, durante su primer período como presidente del PAN, Luis H. Alvarez presentó la nueva estrategia del partido sintetizándola así: "...hemos comenzado la profesionalización de nuestros cuadros dirigentes y operativos. Por eso hemos ido al diálogo con otras fuerzas políticas y con el gobierno mismo. Por eso hemos resuelto disponer de los recursos públicos a que tenemos derecho. Por eso hemos lanzado iniciativas como la del compromiso nacional por la legitimidad y la democracia, y la de organizar un gabinete alternativo, o la de instrumentar acciones enérgicas, pero pacíficas, dentro de las normas de la resistencia civil", citado en Reynoso, Víctor Manuel, op cit, p.137.

12

Sus integrantes argumentarían: "...quisimos llamarle Foro precisamente para destacar que se trata más de una reunión que de un grupo para intercambiar opiniones sobre asuntos de interés actual". También buscarían "...que los estatutos y reglamentos del partido se modifiquen para hacer posible una mayor democracia interna, suprimiendo el centralismo que frecuentemente es intromisorio y no subsidiario de los comités estatales y municipales..." citado en Carrillo, Mario Alejandro, op cit, p.22.

principios doctrinarios, propiciar la reforma de los estatutos (para hacer más democrático el partido) y propiciar una mayor discusión sobre la reforma electoral".<sup>13</sup>

En este marco, de acuerdo con Carrillo, el predominio de un grupo de fracciones, en apoyo al presidente nacional del PAN, minimizó la existencia de la disidencia, tratando de aislar a los foristas, bloqueando su acceso a puestos de dirección y negándoles la posibilidad de orientar las líneas del partido. Al mismo tiempo que no se les consideró para las candidaturas en las elecciones federales de 1991.<sup>14</sup>

De acuerdo con Carrillo, lo que se convertiría en un problema fue la motivación y objetivos que asumieron los integrantes del Foro y que los llevaría a constituirse como

---

<sup>13</sup> Arriola, Carlos, op cit, p.139.

<sup>14</sup>

Carrillo, Mario Alejandro, op cit, p.21. Durante este conflicto, la legitimidad estatutaria se convirtió en un imperativo para la existencia de la disidencia. Los foristas buscaron fundamentar su existencia en los estatutos del partido, con lo cual -de alguna manera- pusieron en entredicho la organización interna porque permitía crear en su interior una instancia paralela entrecruzada con la estructura institucional, que se oponía a la lógica del comportamiento general que la dirigencia trataba de apoyar. Esto lo lograron fundamentando su existencia en el artículo 11 de los estatutos generales, que señala que "los miembros también podrán organizarse en forma vertical, integrando grupos homogéneos por razón de oficio, profesión, actividad u otra similar, de acuerdo a los reglamentos correspondientes". Estatutos Generales del Partido Acción Nacional, México, 1986.

tales:

"...somos un grupo de profesionistas, periodistas, diputados, dedicados al estudio de temas socio-económicos, y a actividades de la misma índole, que deseamos hacer aportaciones a nuestro partido en los ámbitos doctrinal, de desarrollo y de proyección de principios. Somos un grupo organizativo que estudia las propuestas de reforma a los estatutos, así como toda clase de estudios, especialmente los que desemboquen en iniciativas de ley."<sup>15</sup>

En opinión del autor, esta definición de sus motivaciones para la integración, poco contribuía a la definición clara de una postura alterna. Por otra parte, la respuesta de la dirigencia panista a la petición de institucionalización del Foro se dio a través de una circular suscrita por Luis H. Alvarez y Abel Vicencio Tovar, en la que se rechazó la pretensión de integrar una organización vertical por no estar fundamentada estatutariamente, ya que el grupo no precisó oficio, profesión o actividad que justificara su existencia. Además, la dirigencia del PAN argumentó que los cuadros orgánicos del partido, ya venían ventilando los temas que ellos sugerían.<sup>16</sup> Con esta actitud, prácticamente se cerraron las posibilidades para el reconocimiento

---

<sup>15</sup> Citado en Carrillo, Mario Alejandro, op cit, p.22.

<sup>16</sup> Ibid, p.22.

institucional del Foro, como un actor importante en la vida interna de Acción Nacional.

Al analizar a la disidencia dentro de Acción Nacional, Carrillo plantea que ésta se ha nutrido de un espectro amplio de panistas, cuyas motivaciones tienen sus orígenes en diversas fuentes: a) Los descontentos, preocupados por el alejamiento de las acciones panistas de la doctrina inspiradora del partido; b) otros sin preocupaciones de carácter doctrinario propiamente dicho, pero que no estaban de acuerdo con la línea política de la dirigencia; c) otros que se involucraron en acciones por la pérdida de espacios y puestos políticos al interior del partido. De acuerdo con el autor, esta situación ha provocado la complejización en la constitución de fracciones más permanentes y definidas que, de alguna manera, puedan sentar bases sólidas para el establecimiento de una disidencia fuerte, que pueda presentar un proyecto alternativo y, eventualmente, confrontar la línea de acción de la dirigencia, en un sano ejercicio de debate interno.

La dirigencia encabezada por Carlos Castillo Peraza, entre 1992 y 1995, y la actual con Felipe Calderón Hinojosa, han tratado de mantener la cohesión interna planteando cierta recuperación de la doctrina, intentando

refrendar la identidad partidista, aunque sin descuidar la política de apertura y crecimiento, que les permita mantener los espacios de poder ganados y acceder a nuevos. Más que el cuestionamiento a la legitimidad de la dirigencia, por lo menos a nivel nacional, la crítica y el conflicto interno proviene de la línea de acción que mantiene el PAN, el logro de nuevos triunfos en los procesos electorales (incluyendo la Presidencia de la República) y la permanencia de los gobiernos panistas.

Así pues, desde la década de los setenta y de manera más enfática desde la década de los ochenta, el PAN a nivel nacional ha venido enfrentando un proceso de transformación que ha derivado en la prevalencia de un proyecto encabezado por la fracción más pragmática, que ha llevado a su partido a acceder al poder. Este proceso de complejización de la vida interna del partido a nivel nacional, ha sido más evidente con la generación de conflictos paralelos derivados del ejercicio del gobierno en las regiones. En este marco, el caso de Baja California es un ejemplo interesante para identificar la manera en que se expresa dicho conflicto, cuando parte fundamental del proyecto partidario es el ejercicio de gobierno, además de identificar los mecanismos a partir de los cuales los

conflictos tienden a resolverse y el papel que juegan los principales actores involucrados.

Para analizar la experiencia del panismo bajacaliforniano, es importante partir de una idea central. La fisonomía de una coalición puede ser examinada desde tres puntos de vista: su grado de cohesión interna, su grado de estabilidad y el mapa de poder organizativo.<sup>17</sup>

La cohesión interna de la coalición dominante dependerá de si el control de los recursos de poder organizativo están dispersos o concentrados. El grado de estabilidad refiere a los intercambios horizontales (entre élites) y, en particular, al carácter estable o inestable de los compromisos entre los principales líderes<sup>18</sup>

El primer aspecto tiene que ver con el nivel de organización de los "grupos" internos. Si existe un nivel alto de organización, el control sobre los recursos estará disperso y la coalición dominante se hallará poco cohesionada, ya que es el resultado de un compromiso entre

---

<sup>17</sup>

Panebianco, Angelo, Modelos de Partido, ed. Alianza Universidad, México, 1993, pp.92-93.

<sup>18</sup> Ibidem.

diversos grupos cada uno independiente del otro. Mientras que si los grupos se encuentran débilmente organizados, el control de los recursos estará más concentrado y la coalición dominante estará más unida.

Por otra parte, en el caso de los partidos débilmente institucionalizados pueden existir coaliciones dominantes que giran en torno a un centro fuerte, a pesar de la debilidad de la institución e incluso faltando cualquier tipo de institucionalización. Así como coaliciones dominantes que carecen de un centro de referencia.<sup>19</sup>

El mapa de poder organizativo, refiere a la configuración de las relaciones entre los órganos dirigentes del partido.<sup>20</sup> Se trata de establecer cuáles son los órganos cuyo control permite a la coalición dominante ejercer el poder sobre el conjunto de la organización. Para

---

<sup>19</sup>

En este caso, puede compensarse, por lo menos en parte, por la presencia de otros factores capaces de atenuar la potencial inestabilidad. 1. La existencia de una fuerte estructura intermedia ligada, bien a un tipo de liderazgo a nivel nacional dotado de carisma situacional. 2. La existencia de un marco institucional que premie la estabilidad y la preeminencia del líder, aunque este factor sólo actúa cuando se trata de partidos de gobierno. Un ejecutivo fuerte tiende a reforzar la estabilidad de la coalición dominante en los partidos de gobierno. Ibid, pp.316-317.

<sup>20</sup> Ibid, p.324.

definir el mapa del poder organizativo hay que observar: a) La relación (en términos de supraordinación/subordinación) entre los distintos cargos y órganos existentes en la organización. b) Las relaciones entre la organización y otras organizaciones y/o centros institucionales.<sup>21</sup>

De acuerdo con Panebianco, no bastará saber si una coalición dominante es una coalición unida y o estable, o bien dividida y/o inestable, para diferenciar a los distintos sistemas de organización de los partidos, es preciso conocer a través de qué relaciones intraorganizativas se ejerce el poder de aquéllas.<sup>22</sup>

A continuación se desarrollan aspectos centrales del proceso de conformación de la coalición dominante del PAN, tomando como un punto importante de referencia la generación de conflictos internos y sus mecanismos de solución.

---

21

Para un análisis más detallado sobre el último aspecto, en el capítulo quinto serán abordadas las trayectorias políticas de los miembros de la coalición. El segundo aspecto será abordado en el capítulo cuatro, bajo el análisis de los ámbitos donde fueron socializados los líderes de la coalición dominante.

<sup>22</sup> Ibid, p. 325.



### III.2 El conflicto en el panismo bajacaliforniano

En la historia de Acción Nacional en Baja California, el conflicto por la definición del proyecto político del partido tiene una expresión más clara en el momento en que los candidatos panistas acceden al gobierno en 1986.<sup>23</sup> Sin embargo, el momento central de este proceso fue a principios de 1989 cuando se presentó la disyuntiva respecto a la candidatura común de Ernesto Ruffo, con los partidos y organizaciones que integraban el Frente Democrático Nacional (FDN). Si bien es cierto que -en primera instancia- ésta podría haber sido una discusión simplemente de la estrategia más adecuada para alcanzar el objetivo central de ganar la gubernatura, también es cierto que la aceptación o no de la candidatura común representaban distintas concepciones acerca del PAN.

Aunque Acción Nacional tenía un candidato carismático cuya imagen se había fortalecido por su desempeño como

---

23

Si bien el panismo bajacaliforniano había tenido algunas diferencias -en tanto "grupo regional"- a mediados de los años setenta, en relación a la pertinencia de participar o no con candidatos en los comicios de 1976; la fracción más doctrinaria -encabezada por el ya fallecido Salvador Rosas Magallón-, había mantenido un espacio privilegiado como interlocutor central no sólo en el PAN local, sino también a nivel nacional.

alcalde de Ensenada, la lucha por la gubernatura no se presentaba fácil. Para Ruffo Appel, este hecho representaba la posibilidad de convertirse en candidato de los partidos de oposición en Baja California, pero para el panismo bajacaliforniano la posibilidad de establecer una alianza con las organizaciones que integraban el Frente, cuestionaba seriamente sus principios como partido.<sup>24</sup>

Según Tonatiuh Guillén, en un marco de negociaciones informales a nivel local, apoyadas desde el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) por su presidente Luis H. Alvarez, el asunto sobre la candidatura común se tornó cada vez más conflictivo. Al interior del PAN de Baja California la propuesta fue considerada "indigna e incongruente" por las fracciones más tradicionales.<sup>25</sup> En este sentido, Salvador Rosas Magallón se comprometió a "luchar hasta el último momento para evitar esa posible alianza, porque -según dijo- Acción Nacional caería en el terreno electorero

---

<sup>24</sup>

De parte de Cuauhtémoc Cárdenas y Luis H. Alvarez líderes del FDN y del PAN nacionales, la eventual candidatura conjunta no fue rechazada, aunque señalaron que dependería de las condiciones en que ésta se diera. Guillén López, Tonatiuh; "Baja California, una década de cambio político", Tonatiuh Guillén López (Coord.) Frontera norte, una década de política electoral, El Colegio de México/El Colegio de la Frontera Norte, 1992, p.170.

<sup>25</sup> El Mexicano, 26/feb/1989, p.1D.

y traicionaría sus principios ideológicos" <sup>26</sup> Mientras que la fracción encabezada por el entonces dirigente estatal Jesús Antonio Rivera Martínez, consideraba que la alianza era una posibilidad que debía explorarse.<sup>27</sup>

De acuerdo con Guillén, a pesar de que se llegaron a establecer algunos lineamientos sobre una plataforma de gobierno común, no se avanzó en la discusión sobre la forma de la alianza. Los negociadores por parte del Frente mantuvieron la idea de la coalición y del emblema común, propuesta que los panista no aceptaron. Aunque un problema central fue que el cardenismo no era un fuerte interlocutor, también fue un hecho que dentro de Acción Nacional la situación generó resistencias que no pudieron salvarse. Así que Acción Nacional optó por presentar a Ernesto Ruffo como candidato propio.

Se trataba de un conflicto suscitado por las necesidades de adecuación del partido a su entorno que - además- mostraba las posibilidades de conflicto que empezaban a gestarse en el marco de una contraposición de dos proyectos políticos al interior del PAN. En uno de esos

---

<sup>26</sup> El Mexicano, 2/mzo/1989, pp.1-2A.

<sup>27</sup> El Mexicano, 19/ene/1989, pp. 1-2.

proyectos se privilegiaban los objetivos inmediatos y contingentes y, en el otro, se seguía pensando en la construcción de una alternativa de mayor alcance.

Dos han sido los aspectos en torno a los cuales se ha expresado el conflicto en el PAN de Baja California, a raíz del acceso a gobierno. Primero, el principio de independencia entre partido y gobierno, que para la fracción tradicionalista ha significado la no subordinación de las necesidades y objetivos partidarios a las necesidades y objetivos de gobierno; además de la demanda de coherencia de las acciones de gobierno con los principios doctrinarios. Segundo, la necesidad de que el partido mantenga una postura crítica hacia la gestión pública.

"El primer gobernador del PAN dijo 'fuera el PAN del gobierno' y en efecto, no les pedimos nada los panistas. Pero es un error esa actitud, porque los panistas tienen derecho a opinar para que se enderece el rumbo del gobierno, de acuerdo a la doctrina del partido" (Arnulfo Palomera, 10 de abril de 1997)".

Si bien a las denuncias de Rosas Magallón se fueron adhiriendo -de manera natural- todos aquellos líderes que resultaron afectados con las acciones de la nueva dirigencia estatal, realmente fue Magallón quien protagonizó de manera más abierta la discusión interna. En

este proceso, definió a su adversario en la figura de Ernesto Ruffo, a quien calificó como el "espurio jefe del PAN". Es de señalarse que Ruffo Appel en todo momento se mantuvo al margen de los cuestionamientos y no entabló -por lo menos públicamente- discusión alguna, aunque al avalar la política de la dirigencia hizo evidente su posición.

Para Salvador Rosas Magallón el PAN era concebido como:

"Un partido ético, debe mantener la coherencia entre el discurso y la práctica política, que ha sido creado con la idea de formar una ciudadanía alerta, preparada, de hábitos democráticos, de conductas políticas...fue creado para enseñar al pueblo a gobernarse."<sup>28</sup>

Desde esta perspectiva, argumentó que la democracia real implicaba que:

"El partido político una vez llegado legítimamente al poder, procurara un buen ejemplo de rectitud moral, defendiendo la probidad de sus palabras y su conducta, rectificando a sus detractores con pruebas".<sup>29</sup>

Rosas Magallón empezó a denunciar una serie de acciones de gobierno y de la política interna de su partido, que consideraba iban en contra de los propósitos que se había trazado el PAN originalmente. Acusó a Ernesto

---

<sup>28</sup> La Jornada, 2/ago/1993, pp.1y 9.

<sup>29</sup> Zeta, 4-10/ago/1995, p.14B.

Ruffo de haber "traicionado la moralidad política del PAN, adueñándose del poder interno de los organismos directivos (del partido), habiendo corrompido al PAN, al que volvió contra el pueblo".<sup>30</sup> Además, criticó la falta de decisión para transformar las relaciones tradicionales del sistema político, fundamentalmente el vínculo de subordinación del partido al gobierno, proclamando la existencia en Baja California de un "PANgobierno" que -en su opinión- "imita y se comporta con exactitud esmerada, como el PRIgobierno"<sup>31</sup>

Si bien Rosas Magallón reconoció la legitimidad con que el PAN había ganado las elecciones en 1989, consideraba que este hecho había representado la oportunidad histórica para el panismo bajacaliforniano de poner el ejemplo siendo coherente y consenciente con su doctrina política,<sup>32</sup> oportunidad que el PAN había perdido, al no querer ser "la conciencia del gobierno, el rector de la conducta moral",<sup>33</sup> y subordinar sus objetivos trascendentes como partido, a

---

<sup>30</sup> Zeta, 17-23/jul/1992, pp.20-23B.

<sup>31</sup> Zeta, 4-10/sept/1992, pp.12B-14.

<sup>32</sup> Zeta, 13-19/nov/1992, pp.4B-6.

<sup>33</sup> La Jornada, 2/ago/1993, pp.1 y 9.

objetivos inmediatistas del ejercicio de gobierno.

"El PAN se creó para que hubiera democracia y se luchara por limpiar nuestra vida pública, principalmente con el respecto irrestricto a la Constitución... Si este régimen panista se hubiera comportado a la altura de su deber y de modo irreprochable, si hubiera puesto en práctica los principios de moralidad panista, si hubiera impedido drásticamente la desviación del ejercicio de la autoridad, exigiendo irresponsabilidades a los que de eso fueran culpables, ese ejemplo de buen comportamiento, hubiera repercutido ante la opinión pública nacional y hubieran fortalecido desmesuradamente su prestigio ante la ciudadanía de todo el país. Se presentaría como el orgullo surgido por motivos auténticos, bien fundado".<sup>34</sup>

En la práctica, hubo varios puntos críticos a partir de los cuales se fueron definiendo posiciones dentro del panismo bajacaliforniano. En 1989, respecto al funcionamiento del Cabildo de Tijuana en el XIV Ayuntamiento; en los primeros años de los noventa, en torno a la destitución de los comités municipales del PAN en Tijuana, Mexicali y Ensenada, así como la elección de los consejeros estatales; en 1991, respecto a la candidatura a la senaduría, la definición de los equipos de trabajo y la elección de los dirigentes del partido.

---

<sup>34</sup> Ibidem.

### **III.2.1 El caso del Cabildo de Tijuana**

El problema del Cabildo de Tijuana además de ser el conflicto más sonado y de mayores repercusiones en el primer trienio del gobierno panista -de hecho permanecería a lo largo de todo el periodo-, fue un claro ejemplo de las dos posiciones que -por lo menos en los primeros años- disputaron los espacios de decisión y la definición del proyecto del partido. La fracción tradicionalista integrada por los regidores del Cabildo: Belén Magallón Camacho (hija de Salvador Rosas), Luis Eduardo Salazar Pimentel (concuño de Belén Magallón), Alejandrina Izunza, María de Jesús Rodríguez y Rosa Esther García González; así como el entonces dirigente del PAN en esta ciudad, Juan Manuel Salazar Pimentel (yerno de Rosas Magallón), mantuvieron una actitud crítica hacia las decisiones del presidente municipal Carlos Montejo Favela, argumentando "desorden constitucional", como la característica de la gestión de Montejo.

Esta acusación hacía referencia a la falta de voluntad para transformar los procesos de toma de decisiones, manteniendo con ello formas tradicionales del ejercicio del poder donde el ejecutivo ha sido la figura central del



gobierno. En este sentido, el reclamo se encaminaba a hacer notar los preceptos constitucionales que confieren al Ayuntamiento -y no únicamente al ejecutivo- la capacidad para ejercer el gobierno.<sup>35</sup>

"El caso de Tijuana fue un conflicto muy fuerte, pero en general lo que se ve es que gobierno panista en Baja California, todavía no existe, ni aún con Terán, todavía nos falta mucho por hacer" (César Mancillas Hernández, 8 de mayo de 1997).

El conflicto tuvo diferentes expresiones -en función de los diferentes temas- en las sesiones del Cabildo tijuanaense. Desde las propuestas para la formación de las Comisiones como la de Valuación, la formulación del primer informe de gobierno, los ajustes al presupuesto, la creación del impuesto para el turismo, etc.

El caso del Ayuntamiento permitió observar cómo a pesar del discurso político "modernizante" que habla de la democracia, pluralidad, diversidad y confrontación de ideas, en las élites subsiste una cultura de corte tradicional basada en el autoritarismo.<sup>36</sup> Persiste un marco

---

<sup>35</sup> Zeta, 10-16/may/1991, pp.6B-10B.

<sup>36</sup>

Flores Dávila, Julia Isabel; "Identidades políticas en México", en Jaqueline Peschard (Coord.) Cultura Política, INAP, México, 1988, p.47.

de relaciones donde se considera un error objetar a la autoridad, se mira con recelo al discrepante y se le acusa de actuar por el resentimiento. Este ha sido el argumento para descalificar a la fracción tradicionalista a la que incluso se le adjudicó el mote de "los magallones" -en alusión a Salvador Rosas Magallón-, diferenciando y señalando a aquellos que quedarían excluidos.

Esta situación representó un mayor enfrentamiento porque, al interior del partido argumentaron que este tipo de conflictos generaba una visión de debilidad del PAN ante los electores.<sup>37</sup> En este sentido, bajo la máscara de la democracia pluralista también se oculta una actitud de autoritarismo de las élites en el gobierno, que resisten a la crítica y, sobre todo, al cambio de actitudes.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>

Según Guillén, "si bien a partir de su naturaleza como grupo de poder es de esperarse su funcionamiento unificado, para la burocracia panista la abierta presencia del conflicto interno convirtió la presentación de una imagen pública sin fisuras en una prioridad. Pero quizá de esa imagen de acción colectiva que pretendía esconder diferencias internas, en el fondo pudiera reflejarse una actitud que implica una subordinación de la diferencia misma, es decir, de su propia pluralidad. En la búsqueda de la acción sin fisuras, parecía inicialmente que el problema para la burocracia panista era sólo proteger su imagen ante la población". Guillén López, Tonatiuh, op cit, pp.136-138.

<sup>38</sup>

Al respecto es importante comentar que, tal como encontró Francisco Xavier Guerra, al estudiar el siglo XIX, la coexistencia de referentes

De acuerdo con Blonde, en los sistemas políticos donde ha existido tradicionalmente una relación de subordinación del partido al gobierno, aún cuando se trate de un partido de oposición el que accede a gobierno -tratándose de los llamados "partidos sostenedores"- la autonomía del primero no necesariamente se logra.<sup>39</sup> Además, tal como lo señalan Cansino y Alarcón, en las democracias en transición como en el caso de México, debe considerars -como un elemento importante- la coexistencia de elementos del autoritarismo y elementos democráticos que se encuentran en proceso de reacomodo.<sup>40</sup>

Estos autores plantean que -en general- parece transitarse a la separación entre el partido y el gobierno,

---

modernos junto a imaginarios y comportamientos tradicionales, son una conjunción que hace difícil el proceso de cambio. Según Guerra, la permanencia de una representación tradicional es el ideal "unanimista" al que se aspira, ya que se tiene la idea de que la lucha o la discrepancia conducen a la desagregación del cuerpo político (Guerra, Francisco Xavier; México: del antiguo régimen a la revolución, Tomo I, FCE, México, 1988, p.43.

39

Blonde, J; "Government and Party in Competitive and Semicompetitive Systems. Tentative Typology and Methodological Remarks", European University Institute, 1990, mimeografiado.

40

Cansino, César y Victor Alarcón; "La relación gobierno-partido en un régimen semicompetitivo. El caso de México", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 151, Año XXXVIII, enero-marzo, 1993, p. 15-156.

sin que necesariamente esto se traduzca en una mayor independencia del primero, respecto al segundo. En la práctica, el ejecutivo sigue conservando las mayores prerrogativas a nivel decisonal, mientras que el partido se ve en la necesidad de replegarse en su interior para conservar el poder.<sup>41</sup>

Según Cansino y Alarcón, una de las tendencias de la clase política mexicana en su crisis actual es un rasgo preferentemente excluyente y no inclusivo, lo que contribuye a que no se desarrolle un sentido de la "vida pública" por parte de los líderes políticos, frente a la sociedad y el Estado, por lo que se muestran incapaces de adquirir o manejar responsabilidades que los separen de los ámbitos burocráticos.<sup>42</sup> Señalan como una tendencia de la

---

<sup>41</sup> Ibid, p. 21.

<sup>42</sup>

Al respecto, Guillén comenta que en Baja California se ha dado una fuerte preocupación por la forma en que pudiera ser entendida la disidencia interna, como incapacidad política y de gobierno o como descoordinación administrativa, que pudiera traducirse en factor de desconfianza hacia los responsables de gobierno. Según el autor, si bien detrás de la diferencia interna existe el temor de generar desconfianza ciudadana, parece que su negación se apoya además, en una concepción monolítica de la administración pública, que no es exclusiva de la burocracia panista y que, muy probablemente se extiende a la concepción social que existe sobre la gestión gubernamental, simplemente porque no se conoce otra. Dicha concepción consiste en asumir que un gobierno de éxito, la burocracia de éxito, es la que no sientes. Guillén López, Tonatiuh; Baja California, 1989-1992,

clase política en México, la renuencia a asumir cambios democráticos que impliquen ceder posiciones propias en el seno de su partido o en la administración pública.<sup>43</sup>

### ***III.3 De las necesidades del gobierno a las necesidades del partido***

Parte central del conflicto interno ha sido resultado del proceso de consolidación de la burocracia política<sup>44</sup> de PAN. En opinión de Tonatiuh Guillén el proceso ha consistido en la redefinición de los miembros de la élite panista, reglas de acceso, así como de un código de conducta y valores implícitos y explícitos.

De acuerdo con Guillén, dicho proceso ha impactado en dos niveles. a) En la perspectiva del partido, la consecuencia inmediata ha sido el surgimiento de una élite

---

alternancia política y transición democrática. El Colegio de la Frontera Norte/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, México, 1993, p.138.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup>

Si bien el concepto de coalición dominante permite la integración de aquellos actores que, aunque no han sido parte del ejercicio de gobierno, tienen la capacidad de incidir formal o informalmente en la jerarquía de decisiones de la organización, la categoría de burocracia política permite identificar, en la práctica, a los actores que encarnan el proyecto central de gobierno.

interna de acceso cada vez más restringido, más "especializada". b) En la perspectiva de la burocracia, ésta ha priorizado el cuidado de la imagen pública estatal y municipal de los gobiernos del PAN, la estabilidad de su administración,<sup>45</sup> así como la procuración de acciones dirigidas a incrementar sus probabilidades de triunfo electoral.<sup>46</sup> Mientras que, en la perspectiva de sus opositores lo que está en juego es el respeto a la normatividad interna del partido y el cumplimiento de los principios doctrinarios del PAN, que debieran practicarse en y por un gobierno "verdaderamente" panista. Además -en opinión de Guillén- no comparten la idea de que la eficacia

---

45

Es importante comentar que -de acuerdo con Camp- la cultura política en México ha impedido que los líderes políticos desarrollen vínculos con la esencia de la política pública. En este sentido, no sólo no se identifican con posiciones políticas controvertidas, sino que dejan de innovar en áreas políticas, para evitar esta controversia. Camp, Roderic Ai; La formación de un gobernante, FCE, México, 1981, pp.204-205.

46

Como se ha apuntado, en la búsqueda de mantener los espacios de decisión, la reacción de la burocracia panista ha sido eliminar la crítica interna, utilizando incluso la intolerancia política. Ejemplos de esta actitud han sido las destituciones de los comités municipales del PAN en Ensenada, Mexicali y Tijuana, a principios de los noventa; así como la renuncia de algunos de sus miembros, opositores a las acciones emprendidas por la burocracia panista.

electoral del partido es un valor en sí mismo.<sup>47</sup>

A nivel nacional, donde la experiencia de Baja California dejó de ser un caso aislado, para convertirse en el ejemplo de lo que podría acontecer en otros estados, han empezado a gestarse reformas estatutarias encaminadas a reducir las probabilidades de un control del partido por parte de la burocracia política, buscando preservar la independencia del partido. Sin embargo, en Baja California el saldo -hasta ahora- parece favorecer a la burocracia política, en tanto que la subordinación del partido a los intereses de reproducción de ésta ha sido notoria, y la capacidad de incidir del gobernador, sobre la política instrumentada por el CDE ha sido clara.

Si bien, desde la primera experiencia de gobierno en Ensenada, en 1986, el PAN ha venido experimentando la recomposición cada vez más acelerada de sus fracciones

---

47

Al respecto, dice Guillén: "...los argumentos de la polémica también retratan a sus portadores: del lado de la oposición se encuentra la vieja guardia del PAN y/o de inspiración tradicionalista, principalmente; del lado de la burocracia panista, a su corriente de reciente ingreso y/o de formación empresarial, predominantemente...Más allá de la forma del conflicto y de sus argumentos, lo que interesa destacar es el papel que este cumple en la consolidación de la burocracia panista como grupo político regional, en un proceso que va definiendo lo que le es extraño y lo que le pertenece". Ibid, p.134.

internas y de su coalición dominante, los triunfos electorales de 1989 y 1995 han sido puntos clave en este proceso. Tratando de hacer una caracterización de este período, pueden definirse dos líneas generales: En 1989, los panistas se centraron en el eficiente uso de los recursos humanos y materiales, sin que la experiencia política tuviera un peso sustancial en la integración de la coalición dominante. En 1995, trataron de formar un equipo que recuperara la experiencia adquirida en el ejercicio de gobierno previo y la experiencia política adquirida dentro del partido empezó a cobrar cierta importancia.

Es decir, entre 1986 y 1989, no se podría entender la formación de la coalición como parte de una estrategia deliberada desde los órganos internos del PAN. En cambio, puede pensarse más como producto de las necesidades inmediatas del ejercicio de gobierno y de la necesidad de generar condiciones de elegibilidad que posibilitaran el triunfo de los candidatos en los siguientes procesos electorales.

Por otra parte, el proceso de integración de la coalición en 1995, además de dar respuesta a las necesidades de gobierno, también ha sido reflejo de la disputa de las fracciones internas por espacios de poder



más estables.

### ***III.3.1 Integración de gabinetes***

De acuerdo con Guillén, el proceso de consolidación de la burocracia panista ha implicado un proceso informal de definición de un "ethos". Es decir, de aquello que se espera -y que no se espera- de los integrantes del gobierno estatal, de un presidente municipal, de un miembro del partido, de un diputado del PAN, sobre todo en su interacción. Se trata -dice- de una normatividad colectiva que, no necesariamente, corresponde la "normatividad positiva" de la institución. Según el autor, en el caso de Baja California el problema es que su definición ha transcurrido bajo la forma de un conflicto" aparentemente inevitable en el que la fuerza dominante corresponde a la burocracia panista".<sup>48</sup>

---

48

La constitución inicial de la burocracia panista estuvo acompañada de una normatividad heredada de la doctrina del PAN, según sus interpretes regionales. Pero era una normatividad imaginaria, constituida en abstracto, puesto que no estaba vinculada a un proceso político administrativo. No obstante, el cumplimiento de ese ethos fue lo primero que se reclamó a las administraciones panistas por parte de la corriente tradicional del PAN, particularmente la localizada en Tijuana. De hecho, de ella surgió la primera expresión abierta de diferencia interna, entre la nueva burocracia y el resto de los panistas del estado. Ibid, p.136.

Sobre la marcha, una situación que reflejó de inmediato este problema fue la integración del gabinete de colaboradores del gobernador y -con ello- la definición implícita de los criterios que prevalecerían para el reclutamiento de los actores a niveles intermedios y altos de la estructura de decisiones. Durante la gestión de Ernesto Ruffo, dos hechos que enmarcaron la integración del gabinete fueron: por un lado, el poder de decisión que Ruffo exigió -y que le fue otorgado por el CEN- en torno al ejercicio de gobierno. Aunque la integración del equipo no sólo incluyó personas cercanas a Ruffo, reunía algunas personas que no tenían una larga tradición panista, mostrando el privilegio del Ejecutivo en la selección de sus colaboradores más cercanos, independientemente del criterio que hubiera interesado a su partido. Además, las pocas posibilidades reales del PAN para hacer frente a las necesidades de la administración pública, con cuadros capacitadas para estas tareas, también fue un aspecto que contribuyó a esta situación.

"A Ruffo se le olvidó que teníamos que promover al partido, hacer un gobierno con imagen panista, y esto es resultado de que los líderes no están adoctrinados, no conocen la ideología del partido, y por esa falla de la dirección ahora estamos teniendo problemas. Nuestros directivos no se han dedicado a orientar a nuestros funcionarios y los funcionarios tampoco están cercanos al partido. Además, hemos ofendido a nuestra propia gente, Ruffo dijo: 'el PAN no tiene gente capacitada para gobernar', pero resulta que Ruffo no conocía a los panistas, no sabe que tenemos hijos que son profesionistas, panistas preparados que tienen empresas y son capaces de manejar la administración pública" (César Mancillas Hernández, 8 de mayo de 1997).

En este contexto, Ruffo requirió de "las personas más capaces y eficientes para desempeñar las funciones necesarias, independientemente de que fueran o no panistas".<sup>49</sup> Integró un equipo de gobierno heterogeneo, con personas seleccionadas con los más diversos criterios: desde el reconocimiento de su eficiencia técnica, su valor demostrado en procesos electorales conflictivos, responsabilidad y autoridad moral, su presencia comunitaria y -en algunos casos- su experiencia partidaria.<sup>50</sup>

En el mes de julio de 1989 empezaron a manejarse los posibles integrantes del gabinete de Ruffo Appel. Entre los viejos militantes panistas, las personas que desde el

---

<sup>49</sup> E:Ernesto Ruffo Appel (18/nov/1996).

<sup>50</sup> Ibidem.

primer momento figuraron, fueron : Héctor Terán Terán, Eugenio Elorduy Walther y Víctor Hermosillo Celada, los tres importantes panistas de Mexicali, con más de 25 años de experiencia en Acción Nacional. Los tres habían sido candidatos a puestos importantes aunque -salvo Terán- ni Elorduy ni Hermosillo habían alcanzado los puestos para los que fueron postulados. Los tres habían ocupado espacios en la directiva panista mexicalense, en la estatal y -salvo Hermosillo- en la nacional.

Por los puestos desempeñados, Terán y Elorduy eran los más experimentados. Terán había sido diputado local y federal, así como comisionado por el PAN a diferentes procesos electorales y comisiones especiales. Conocedor de la política y con experiencia en el manejo de las leyes. Elorduy, en cambio, había encabezado el Cabildo Popular que funcionó alternamente al Ayuntamiento mexicalense, encabezado por Francisco Santana Peralta (1983-1986). En esos años Elorduy había tenido mayor relación con la directiva nacional panista, de forma tal que llegó a formar parte del conjunto rector de la oposición y convertirse en uno de los principales hombres de Acción Nacional en Baja California y a nivel nacional.

Por su parte, Hermosillo Celada había venido participando de manera muy activa en las campañas electorales de su partido, así como en la organización interna del PAN, por lo que gozaba de autoridad moral entre los militantes y entre la ciudadanía bajacaliforniana. Por su profesión de arquitecto tenía presencia en el estado, sobre todo en el sector de la construcción.

La designación que generó algunos conflictos fue el nombramiento de Procurador de Justicia del Estado. Luego del triunfo electoral de Ruffo Appel, muchos miembros del PAN dieron por hecho que el abogado Salvador Rosas Magallón se convertiría en el Procurador o en Magistrado del Tribunal. Sin embargo, el nuevo gobernador argumentaría que la Ley Orgánica de esas instituciones señalaba 65 años como edad tope para ocupar tales cargos, lo que representó un obstáculo legal, ya que Rosas Magallón había cumplido 73 años.

Este hecho suscitó disgustos entre el panismo tijuanense y, sobre todo, en la familia Magallón Camacho. A decir de Rosalba Magallón Camacho -hija de Rosas Magallón-, cuando a su padre le ofrecieron el puesto de asesor jurídico decidió no aceptar por considerar que había "muchas decisiones que se estaban tomando de manera

distinta a la línea de honestidad que el PAN había defendido".<sup>51</sup> El puesto de procurador fue ocupado por Eduardo Krauss Coronel, quien a juicio de Ruffo reunía los requisitos necesarios para el puesto, independientemente de que era identificado como simpatizante del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Una vez que Ruffo fue reconocido como gobernador constitucional de Baja California, dio a conocer la lista formal de sus colaboradores (ver el cuadro III.1, al final del capítulo). Las designaciones llevaron a los cuatro primeros puestos, importantes por su repercusión en el manejo socio-político de la administración, a panistas mexicalenses a quienes Ruffo consideraba personas con los atributos necesarios para la difícil encomienda y a través de quienes pretendía reflejar la imagen del panismo bajacaliforniano.<sup>52</sup> De hecho, una de las características de los panistas de Mexicali es que se trata de una militancia más institucional y apegada a las formas. A diferencia del panismo tijuanense que se caracteriza por tener actitudes de mayor confrontación y expresión más abierta. En opinión de Ruffo esta situación

---

<sup>51</sup> E:Rosalba Magallón Camacho (23/nov/1996).

<sup>52</sup> ERA -entrevista citada-.

podía perjudicar la imagen del gobierno.

Los tres siguientes puestos, así como el de PRODUTSA y el Instituto de la Vivienda, espacios clave por el requerimiento de capacidad organizadora, administrativa y de manejo de recursos económicos y humanos, fueron para personas a quienes Ruffo Appel conocía personalmente en su desempeño, con quienes había impulsado directa o indirectamente su administración en Ensenada.<sup>53</sup>

Para mediados del sexenio se dieron una serie de modificaciones a este primer gabinete. Dejaron sus puestos Víctor Sarmiento, Carlos Ahumada Arruti y Oscar Sánchez Del Palacio, con lo que la fracción ruffista perdió cierto poder, no obstante, algunos de sus integrantes iniciarían sus propias trayectorias incorporándose a otras fracciones.

Por lo que respecta al equipo de trabajo que formó Héctor Terán Terán, en 1995, se trata de un equipo de colaboradores que intenta recoger la experiencia de quienes tuvieron un buen desempeño en el gobierno pasado, al mismo tiempo que ha incorporado viejos militantes con "un sentido más social de la política" e incluso experiencia

---

<sup>53</sup> Ibidem.

legislativa (ver el cuadro III.2).

Al hacer una breve comparación entre lo que Ruffo y Terán definieron como su gabinete central, hay que señalar que en el equipo encabezado por Ruffo Appel, 4 de las 21 personas mencionadas (19% de los principales puestos) eran panistas cuya militancia data de los años ochenta.<sup>54</sup> Los puestos que ocuparon requerían de alta eficiencia administrativa y técnica. Mientras que en esta misma proporción, los puestos estuvieron encabezados por viejos militantes, cuyas responsabilidades tenían que ver con mantener una buena relación con la sociedad, para lo cual era importante tener al frente personas con arraigo y reconocimiento, tanto del partido como en la comunidad.<sup>55</sup>

---

54

Como se comentó, algunas de aquellas personas de reciente militancia que llegaron con Ernesto Ruffo a gobierno del estado, no desaparecieron de la escena política. Algunos de ellos como Oscar Sánchez y Ricardo González, desde ese momento empezaron su trayectoria partidaria y han ocupado importantes puestos de elección popular e incluso de dirección municipal. De hecho, como se observará más adelante, han llegado a ser parte de la coalición dominante y, dentro de ésta, de los personajes cuya posición ha tendido a consolidarse.

55

De acuerdo con Campuzano, una característica al interior del grupo de Ruffo fue el regionalismo que generó resentimientos políticos. Según la autora se trató básicamente de dos equipos: el proveniente de Mexicali, con amplia experiencia política, ubicado en lugares estratégicos de su gabinete, y el de quienes colaboraron con él durante su gestión en Ensenada. Los tijuanenses, cuyo voto fue fundamental en



En el gabinete de Terán, 2 de las 21 personas (10% de los principales puestos) son panistas cuya militancia data de los años ochenta. Mientras que 5 de las 21 personas (23%) son viejos militantes panistas, personas cuya militancia data de antes de la década de los ochenta.

Por otra parte, dos aspectos importantes de comentar son: el caso de aquellas personas que tuvieron puestos importantes en el gabinete de Ruffo Appel, pero que nunca se afiliaron al partido. Ellos son Carlos Fernández Ruiz - que también forma parte de gabinete actual- y Carlos Ahumada Arruti. En ambos casos, las redes informales fueron el elemento que permitió la movilidad dentro de la estructura política.

En el caso de Fernández Ruiz, además de haber resultado eficiente en el manejo técnico, tiene como parte central de su capital político, su relación filial con uno de los viejos militantes del PAN en Ensenada, el sr. Carlos Fernandez, lo que de alguna manera "garantiza" el conocimiento y apego a las líneas de acción del partido. Además se agrega a este capital, el hecho de haber sido

---

términos del triunfo electoral del PAN, tenían poca presencia política en el gobierno estatal. Campuzano, Irma, Baja California en tiempos del PAN, La Jornada Ediciones, México, 1990.

dirigente de organismos empresariales como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), por lo que es conocido en la comunidad y favorece el vínculo con este tipo de organizaciones intermedias.

Por lo que toca a Carlos Ahumada, la relación amistosa con Ruffo y el ser considerado por éste como un profesionista eficiente, le permitieron incorporarse al gobierno del estado. Sin embargo, desde que dejó su cargo como contralor, volvió a sus actividades profesionales, como asesor legal y notario público en la ciudad de Tijuana, y no ha participado activamente en Acción Nacional.

Aunque en ambos gabinetes ha habido colaboradores independientes a los partidos políticos, éstos no han tenido puestos clave. Mientras que aquellos que simpatizan o militan en el PRI, como el ex Procurador de Justicia, del período de Ruffo Appel, o el ex Secretario de Educación en el estado, Virgilio Muñoz -quien colaboró durante tres años en el gobierno de Héctor Terán- han permitido presentar una imagen de "gobierno plural" por parte de los panistas, abriendo ciertos espacios para la participación de otros actores. No obstante, estos espacios siempre resultan polémicos, en el caso de la Procuraduría de Justicia se

trata de un ámbito que resulta conflictivo a ojos de la sociedad bajacaliforniana, por los problemas de seguridad pública que vive el estado. Mientras que las cuestiones de educación en principio se mantuvieron al margen de suspicacias, sobre la posible influencia de la ideología panista en la educación impartida en el estado, lo que podría generar algunas inconformidades. Sin embargo, como parte del proceso de cierre de espacios de la coalición dominante y afianzamiento de su burocracia política, en el mes de abril de 1998 fue designado Lorenzo Gómez Morín Flores -nieto del fundador del PAN- como titular de la Secretaría de Educación en el estado, en sustitución de Virgilio Muñoz.

De acuerdo con Guillén, esta burocracia ha mostrado a lo largo de su ejercicio cada vez mayor integración. Como burocracia, como colectivo, tiende a actuar de manera organizada, unificada sin fisuras graves, teniendo como meta prioritaria su reproducción como todo grupo de poder político. Además de que, de ese esfuerzo de uniformidad, se percibe una tendencia a reproducir la tradición de subordinación del legislativo al ejecutivo,<sup>56</sup> por lo que se

---

<sup>56</sup> Guillén López, Tonatiuh, 1993, op cit, p.127.

aprecia que la alternancia no ha supuesto la ruptura total de la capacidad de continuidad de la cultura política, ni impone una estructura conceptual substituta.<sup>57</sup>

Según Cansino y Alarcón, uno de los indicadores sobre los niveles de autonomía o subordinación de los gabinetes en relación con los partidos sostenedores, es la influencia del partido medida por su capacidad de dictar la composición del gabinete, es decir, incidir en el reclutamiento político a este nivel.<sup>58</sup>

---

57

En apreciación de Guillén, el nuevo ritual busca identificarse con la sencillez y la accesibilidad, rompiendo con el síndrome del funcionario masa, romper con la practica que producía una imagen presidencialista. En cuanto a la relación gobierno estatal-ayuntamiento, ejecución de la normatividad y ha intentado esto con la federación, tratando de romper la subordinación burocrática. Según el autor, algunos de los elementos que hacen que permanezcan estos elementos tradicionales tienen que ver con el funcionamiento de las propias instituciones que, de entrada, establece límites y formas de intervención. Otra fuente importante es de naturaleza cultural y se refiere a la concepción del nuevo grupo en el poder regional y su funcionamiento, en donde, en general, no figuran grandes innovaciones, en general, el marco de referencia sigue girando alrededor de la cultura política dominante. De acuerdo con Guillén, si se pretendiera argumentar que la burocracia panista representa en sí una nueva cultura política, ello equivaldría a pensar que la formación ideológica de sus actores se desarrolló de manera marginal (externa) a esa cultura dominante. Ibid, pp.104-107.

58

Otros de los indicadores son: el nivel de compromiso y respuesta de los gobiernos hacia las demandas del partido (distribución de favores). Y el nivel de sometimiento del gobierno a los marcos de acción preestablecidos por los programas o principios del partido. Cansino, César y Víctor Alarcón, op cit, p.12.

En el caso del PAN, es de observarse que este partido tuvo muy poca capacidad de incidencia a nivel del reclutamiento del gabinete, por lo menos de manera inmediata, durante el primer sexenio del gobierno estatal. Esta situación de subordinación del partido, puede llegar a acentuar el problema de la carencia de cuadros propios para hacer frente a las necesidades del

### ***III.3.2 Las candidaturas: punto central de los reacomodos internos***

Otro indicador para medir el proceso de transformación interna es el perfil de las candidaturas. Un ejemplo claro de los conflictos creados en torno a ellas, fueron las elecciones federales de 1991 y las locales de 1992; así como la circularidad de funcionarios entre la administración estatal y municipales del PAN.<sup>59</sup>

Tres fueron los criterios implícitos que marcaron la elección de candidatos a puestos de elección popular, sobre todo durante el primer sexenio: a) Postulación de personas que garanticen el triunfo. b) Considerar la empatía entre el candidato y las líneas de acción del partido. c)

---

<sup>59</sup> Guillén López, 1992, op cit, p.132.

Procurar una imagen de apertura a la participación ciudadana, a través de un candidato con presencia más que nada en la comunidad.

Como una forma de sistematizar el proceso de recomposición interna en torno a las candidaturas pueden distinguirse dos etapas:

a) Primera etapa en la recomposición interna

En febrero de 1991 comenzaron las disputas por los cargos de elección popular. Alfredo Arenas Rodríguez, viejo militante del PAN en Mexicali, que venía participando en distintas comisiones internas y había colaborado de cerca en el ejercicio del Cabildo Popular en 1983, en esta ocasión prácticamente se autodestapó como candidato a la senaduría. Posteriormente aparecerían las candidaturas de Salvador Rosas Magallón y Héctor Terán Terán.

La postulación de este último resultó polémica, debido a que el CDE autorizó la ampliación de la fecha del registro, dando margen para su inclusión. Por su parte, Rosas Magallón, además de expresar severas críticas al procedimiento seguido por el comité, demandó la publicación de los nombres de "los funcionarios corruptos de la administración panista", como una condición para aceptar su precandidatura al Senado. Esta posición le valió una

reprimenda por parte del dirigente estatal, Alfonso Becerril Sánchez incluso habló de la posibilidad de expulsión.<sup>60</sup>

En la convención estatal del 12 de mayo de 1991 quedaron registrados cuatro precandidatos: Héctor Terán, Salvador Rosas Magallón, Alfredo Arenas y Francisco J. Flores Barrera. Aunque todos ellos eran candidatos que gozaban de prestigio, como parte de una estrategia de más largo alcance para la consolidación de la coalición dominante y de la burocracia política, la figura de Héctor Terán resultaba la más viable no sólo para asegurar el triunfo electoral, sino la continuidad del proyecto de gobierno emprendido con Ruffo Appel.<sup>61</sup>

Terán Terán obtuvo la candidatura con 279 votos de los delegados de Mexicali, 200 de Tijuana, 36 de Ensenada y 42 de Tecate, así como 25 votos obtenidos en el CDE.<sup>62</sup> El

---

<sup>60</sup> Campuzano, Irma, op cit, p.143.

<sup>61</sup>

En el marco de los conflictos entre Salvador Rosas Magallón y la dirigencia estatal, así como de su propio conflicto con Rosas Magallón, Ernesto Ruffo se declaró teranista. Este comentario fortaleció la posición del entonces Secretario de Gobierno, Héctor Terán, quien en la Convención del PAN resultó elegido candidato a senador.

<sup>62</sup> Zeta, 23-29/ago/1991, p.65.

candidato suplente fue Ricardo González Cruz, quien se había involucrado en política -y en el PAN- en la década de los ochenta, había participado en organismos empresariales como COPARMEX, era subsecretario de gobierno del estado de la zona costa (Ensenada, Tijuana y Tecate) y más tarde asumió la titularidad de la senaduría, cuando Terán fue elegido gobernador del estado en 1995. La trayectoria que hasta ese momento González Cruz tenía dentro del PAN, se había concretado -de manera importante- por la cercanía a la fracción política encabezada por Ruffo Appel, de quien era amigo personal y con quien lo unían intereses y perspectivas, creadas en torno a su formación profesional.

En el mes de mayo del mismo año, en la elección de candidatos a diputados federales (ver el cuadro III.3), fueron postuladas a personas con diversos perfiles. En general, prevalecieron aquellos con poca experiencia política y poca o nula trayectoria partidaria. Esta situación, de entrada, representó un riesgo que el PAN asumiría en el siguiente sentido: Por un lado, la ventaja era la generación de una imagen de apertura como organización política, a la que tradicionalmente se le había considerado como un espacio cerrado a la participación de los mismos militantes. Por otro, la



desventaja sería que -en caso de ganar las elecciones- se llevaría al congreso a personas que poco o nada sabían sobre el papel y funciones de un legislador. En la práctica, este aspecto poco importó al proyecto panista, pues lo principal era ganar las elecciones y mantener los espacios de poder en el congreso.

Entre quienes obtuvieron las candidaturas estaban: Mario Corral, Licenciado en Administración de Empresas, quien tenía como única experiencia política el haber sido representante de casilla por el PAN en varios procesos electorales, fundador de Desarrollo Humano Integral Asociación Civil (DHIAC) en Mexicali.<sup>63</sup> Jesús González Reyes, líder de colonos del fraccionamiento Alfa Panamericano de Tijuana, quien se involucró en Acción Nacional desde 1988 en la campaña de Manuel J. Clouthier a la Presidencia de la República. De ser miembro de la Mesa Directiva del VIII Subcomité de Tijuana fue propuesto para esta candidatura.<sup>64</sup>

Por otra parte, Alfonso Murillo Negrete locutor de la radio en Ensenada, miembro del Sindicato de Trabajadores de

---

<sup>63</sup> E:Mario Corral Caligaris (16/ene/1997) .

<sup>64</sup> E:Jesús González Reyes (15/abr/1997) .

la Industria del Radio y la Televisión, afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), expriista. Francisco Ayón asesor legal del PAN y miembro de este partido desde 1977. Enrique Enciso Clarck, extitular de "Radio Tribuna del Pueblo" de Tijuana. Y Jorge Esparza Carlo, periodista y locutor del programa de radio "Monitor XX" de Tijuana. De ellos, resultaron triunfadores en el proceso electoral: Ernesto Enciso Clark por el V Distrito, Jorge Esparza Carlo por el VI y Jesús González, por el II Distrito.<sup>65</sup>

Es de señalarse que, González Reyes, Esparza Carlo y Francisco Ayón, siguieron participando en distintos procesos internos del panismo tijuanense, obteniendo nominaciones para puestos de elección popular en otras ocasiones, incluso en el proceso federal más reciente, en 1996, por lo que actualmente son parte del Congreso Federal. Una situación que en un principio resultó una práctica novedosa como fue la participación de personas ajenas a la vida del partido, poco a poco ha disminuído su importancia como parte de las estrategia de reclutamiento, por lo menos, a puestos de elección tales como las

---

<sup>65</sup> Zeta del 23-29/ago/1991, p.65.

diputaciones. De hecho, ha sido común observar que algunas de las que en principio fueron caras nuevas, que renovaron al partido, cada vez resultan más repetitivas. Esta situación genera el desacuerdo de las fracciones no representadas y profundiza la consolidación de ciertos liderazgos.

Las elecciones locales de 1992 tuvieron una gran importancia para el gobierno de Ernesto Ruffo, en ellas se renovó el Congreso Local y las presidencias municipales. La nueva conformación permitiría apoyar o debilitar a su gobierno, ya que -como parte de la cultura política- prácticamente los legisladores panistas se adherían a la política del Ejecutivo sin cuestionamientos de peso. Por otra parte, resultaba un proceso central para la credibilidad del gobierno panista, ya que fueron las primeras elecciones en las que se utilizó la nueva credencial magnética de elector y en las que, por primera vez, el gobierno panista tenía el control del proceso electoral.

En ocasión de la selección interna de candidatos a presidente municipal, en Tijuana se presentó un conflicto que dio más muestras de la complejización de la vida partidaria y los cambios en los procesos de selección de

candidatos. En esa ocasión, los contendientes fueron cinco: Ricardo González Cruz senador suplente y exsubsecretario de Gobierno del Estado en Tijuana. Héctor Osuna Jaime exdiputado local, consejero estatal desde 1990 y miembro del PAN desde 1983. Amado García, militante de Acción Nacional desde la década de los cincuenta, quien había sido parte del Comité Directivo Municipal (CDM) de Tijuana en 1986. Javier Moctezuma y Coronado, con una militancia de veinte años en el PAN, exdiputado local y presidente del CDM de Tijuana entre 1982-1985. Y Jorge Ramos, militante desde 1970 y excandidato a la diputación federal en 1971.

Aunque -después de varias rondas de votación- Amado García obtuvo el triunfo formal por mayoría simple, el triunfo no fue reconocido pues -de acuerdo al artículo 40 de los Estatutos vigentes en esa fecha- no alcanzaba las dos terceras partes de los votos, es decir el 66%. Por ello, el caso fue canalizado al CDE, órgano facultado para tomar la decisión correspondiente. Dicho órgano, presidido por Alfonso Becerril (presidente) y Mario Corral (secretario), consideró que la solución al problema sería la realización de una serie de entrevistas entre los dos principales contendientes, Amado García y Héctor Osuna, y con los miembros del Consejo Estatal.

El capital político de los contendientes era efectivo en distintos ámbitos de acción. El de Amado García entre la asamblea panista, y el de Osuna Jaime entre la directiva de Acción Nacional. Osuna Jaime era más conocido entre aquellos que tomarían la decisión, tanto por su trabajo legislativo en 1989 como por un trabajo de cabildeo que había realizado previamente con cada uno de los miembros del CDE, como una estrategia de promoción para lo que era su objetivo: "ser presidente municipal de Tijuana".<sup>66</sup> Por su parte, Amado García que realmente tenía pocos recursos para capitalizar, en función del proyecto prevaleciente, "nunca (consideró) la posibilidad de invertir tiempo y esfuerzo en darse a conocer".<sup>67</sup>

Después de las elecciones internas y como resultado de la inconformidad de algunos militantes del panismo tijuanense -entre ellos la familia Soto y Chumacera- se llevó a cabo un plantón denominado "Plantón de la Dignidad Panista", en las afueras del CDM en esta ciudad. A decir de los participantes, el plantón tenía el propósito de protestar por lo que consideraban había sido la violación

---

<sup>66</sup> E:Héctor Osuna Jaime (29/nov/1997).

<sup>67</sup> E:Amado García (8/abr/1997).

más clara de los Estatutos, así como de la voluntad de la asamblea y, por lo tanto, de la democracia interna.<sup>68</sup> Los panistas inconformes calificaron las acciones del CDE como "traición a los principios y la dignidad de los militantes".<sup>69</sup> De manera paralela, se formó una comisión encabezada por Ricardo Ascencio e Isabel Ibarra, quienes acudieron a una reunión con el CEN para exponer el caso.

Aunque la decisión del CDE, donde se dió el triunfo a Héctor Osuna Jaime, no fue revocada, los panistas inconformes consideran haber generado suficiente presión como para constituirse, en la práctica e informalmente, en un "grupo vigilante" de lo que sucede dentro del partido,

---

<sup>68</sup>

En este caso, como lo comenta Garcia Clark, la falta de cohesión de un partido, o la eficiente capacidad para retener a sus miembros no son variables que dependan primordialmente de su nivel de democracia interna sino de su fuerza de interpelación ideológica, de la magnitud de los incentivos selectivos con que cuenta, de su eficacia como organización y, desde luego, de su rentabilidad electoral. En opinión del autor, la democracia en el seno de los partidos no debe verse como la gran ausente ni como la mejor solución a sus problemas. Se trata de un recurso estratégico, utilizable de acuerdo con las condiciones de la competencia partidista y no como un fin en si mismo. De hecho -dice García Clarck- preguntarse acerca de cuál de las formas de postulación es más democrática es lo de menos frente a la necesidad que tiene todo partido de mantener la unidad interna en torno a sus dirigentes y candidatos, como condición fundamental para alcanzar un buen nivel de competitividad electoral. García Clarck, Rubén R.; "Partidos Inmaduros", en Etcétera, No. 275, 7 de mayo de 1998, pp. 14-15.

<sup>69</sup> E: Jesús Ibarra Soto (12/abr/1997) y José Chumacera (12/abr/1997).

por lo menos, en Tijuana.<sup>70</sup>

Experiencias como ésta, han contribuido a la transformación de la reglamentación interna. Durante el año de 1992, a nivel nacional se realizó un amplio análisis de los Estatutos y se llevaron a cabo foros y consultas con la militancia, a fin de conformar un proyecto de modificación que actualizara el marco estatutario. Este proyecto se discutió, modificó y aprobó durante la X Asamblea Nacional que se realizó del 20 al 22 de noviembre de 1992.

El artículo primero transitorio establece que las reformas a los Estatutos aprobadas por la X Asamblea General Extraordinaria entraron en vigor el día primero de enero de 1993.<sup>71</sup> Parte central de dichas reformas corresponden a la elección de candidatos, para lo que

---

<sup>70</sup>

Es importante comentar que, como parte de este proceso de inclusión de las fracciones afines al proyecto gobiernista del PAN, y de exclusión de la disidencia, la dinámica interna del PAN ha tendido a generar distintas denominaciones para las fracciones en conflicto. Esta situación es más clara en el caso de Tijuana. Por ejemplo, la fracción denominada "los azules", donde se señala como líder a Héctor Osuna Jaime; la fracción de "los cometas" donde se ubica con principal líder a Ricardo González Cruz; "los tercicos" a quienes se considera encabezados por José Chumacera, "los magallones" entre quienes se ubica como líder a Alejandro González Alcocer; y "los rojos" donde se ubica como cabecilla a Héctor Castellanos".

<sup>71</sup> Estatutos, serie Documentos Básicos No. 2, 20-22 de nov/1992.

actualmente se establece en el artículo 40 : "la elección de candidatos deberá hacerse con la aprobación de la mayoría absoluta de los votos computables, es decir el 50% más uno de los votos".<sup>72</sup>

Al respecto, es importante destacar que Baja California y, en particular, Tijuana es un espacio que por su complejidad ha propiciado la instrumentación de diversas vías para el proceso de selección interna de los candidatos. Esta situación -de alguna manera- coloca al panismo bajacaliforniano como un actor importante en el marco de la experiencia nacional.

Por ejemplo, en 1986, en ocasión de la selección de candidatos para renovar la alcaldía y el congreso local, la dinámica conflictiva en que se encontraba el panismo tijuanaense originó que la votación fuera hecha para cada uno de los miembros de las dos planillas contendientes (incluyendo regidor, síndico y presidente municipal); de manera que los elegidos gozaran de mayor legitimidad ante la base y hubiera menos elementos de impugnación.

En 1989, con la euforia del triunfo del PAN en Ensenada, el panismo tijuanaense parecía haber reconciliado

---

<sup>72</sup> Ibid.



sus diferencias y estar más cerca del triunfo en la perspectiva de la elección de alcaldes y legisladores. De manera que el procedimiento que se siguieron fue la elección de planillas completas, mecanismo que no encontró oposición alguna.

En cambio, para 1992 ya se habían presentado los primeros conflictos internos entre el gobierno de Carlos Montejo y los regidores encabezados por la fracción más tradicional ligada a la familia Magallón. Además de que había mayores expectativas respecto a los posibles candidatos y su capacidad de obtener el triunfo. Entonces, se volvió a la elección de cada uno de los miembros de cada planilla, por considerarse que sería la vía -para algunos- más clara y - para otros- menos cuestionable para la selección de su candidato a la alcaldía y las diputaciones locales.

Lo que estos sucesos han mostrado es que se han venido adecuando los procedimientos, según el ambiente y la dinámica interna en cada momento. No obstante, esto realmente no representa una flexibilización total del proceso, ya que en caso de controversia los órganos decisores siguen siendo el CDE y el consejo estatal, cuyos miembros forman parte de la coalición dominante, por lo que

pueden considerarse juez y parte, en tanto que son miembros o personas afines a las fracciones principales.

b) Segunda etapa de la recomposición

Esta etapa es posible ubicarla a raíz de la competencia interna para la elección de candidato a la segunda senaduría, así como la selección de candidato a la gubernatura para el período 1995-2000. En el mes de febrero de 1994 fueron dados a conocer los precandidatos para la elección de senadores. De nuevo, Alfredo Arenas González, que en ese momento era funcionario de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Mexicali (CESPM). Bernardo Borbón Vilches Subsecretario de Gobierno del Estado. Alejandro González Alcocer, que había sido asesor jurídico y Secretario General del Ayuntamiento de Tijuana. Norberto Corella, figura importante del panismo mexicalense. Francisco J. Flores, precandidato a distintos puestos y en distintas ocasiones. Y Carlos Montejo Favela, expresidente municipal de Tijuana.<sup>73</sup> El hecho de que se presentaran seis precandidatos a un puesto era algo singular que denotaba la creciente competencia interna, no obstante, la competencia

---

<sup>73</sup> Zeta, 11-17/02/1994, pp.24-30.

se daba prácticamente entre los mismos contendientes de otros procesos.

La delegación del CDE, que contaba con el 20% de la representación legal, era determinante en la definición de los candidatos y, desde luego, de la elección. Esto significaba que si los precandidatos que llegaban a la última ronda no lograban el 51% necesario, con que el 20% de los miembros del CDE votara por uno de ellos, éste resultaría triunfador. En estos momentos el CDE del PAN estaba formado por 26 miembros, de los cuales 14 eran de Mexicali, 8 de Tijuana, 1 de Tecate y 3 de Ensenada. Muchos de ellos eran funcionarios públicos.<sup>74</sup>

La convención de Acción Nacional se llevó a cabo el 20 de febrero de 1994. En ella participaron 1200 miembros que después de varias rondas de exposición y comentarios por parte de precandidatos y oradores, eligieron a Norberto Corella y Bernardo Borbón como candidato propietario y suplente, respectivamente.<sup>75</sup> Ambos obtuvieron el apoyo tanto de la militancia como de la dirigencia. Los dos son militantes reconocidos dentro del panismo mexicalense.

---

<sup>74</sup> Zeta, 18-24/02/1994, pp.29-30.

<sup>75</sup> Zeta, 25 de feb-3 mzo/1994, pp.40-44.

Corella ha tenido puestos importantes dentro del partido y ha sido candidato en diversos procesos electorales, desde que empezó a militar en Acción Nacional en la década de los sesenta. Además de tener un vínculo estrecho con la historia del panismo en estados como Nuevo León y Sonora, donde ayudó en la organización de su partido. En el caso de Borbón Vilches, ha participado sobre todo en el proceso de formación de cuadros y en diversas comisiones dentro de Acción Nacional. Además, había venido colaborando de cerca desde el inicio del gobierno de Ruffo Appel. Tenía experiencia legislativa y, en general, los panistas lo consideraban como un miembro que -aunque acorde al proyecto de gobierno- era importante para su partido, en tanto capacitador e ideólogo.

Por otra parte, a fines de 1994, en una encuesta realizada por el semanario Zeta con militantes panistas de Tijuana y Ensenada -en vísperas a las elecciones internas para candidato a gobernador-, Héctor Terán obtenía el 84.56% de la preferencia de sus compañeros de partido en Tijuana. Eugenio Elorduy tenía apenas el 5.36% y Jesús Del Palacio el 3.35%. Mientras que en Ensenada Héctor Terán obtenía el 53.75% de las preferencias, Eugenio Elorduy el 20.00%, Jesús Del Palacio 12.05%., y un 13.75% de los

encuestados opinaba que los tres eran buenos candidatos.<sup>76</sup>

En este escenario, para el mes de diciembre en ese año, Ernesto Ruffo pidió a sus colaboradores que quienes tuvieran interés en contender por algún cargo de elección popular, presentaran su renuncia antes de que finalizara el año. Con este llamado, aludió directamente a Eugenio Elorduy quien para estas fechas públicamente decía no estar decidido sobre su participación.<sup>77</sup> Sin embargo -en opinión de Ruffo- esto provocaba una serie de especulaciones que perjudicaban la labor de su gobierno.<sup>78</sup>

En torno a la precandidatura de Eugenio Elorduy hubo manifestaciones abiertas de apoyo, a pesar de que había declinado su participación,<sup>79</sup> en lo que era parte de una

---

<sup>76</sup> Ibidem.

<sup>77</sup>

Es de señalarse que, como parte de una estrategia personal para identificar las posibilidades reales de su candidatura, Eugenio Elorduy manifestaba que no participaría en la contienda para la elección de gobernador, argumentando que tenía un fuerte compromiso en Gobierno del Estado, para continuar con la lucha por lograr un auténtico federalismo. Zeta 23-29/ dic/1994, pp.46 y 48.

<sup>78</sup> La Voz, 9 de dic/1994, p.3.

<sup>79</sup>

En Ensenada, un grupo de 28 militantes resolvieron promover ante la dirigencia de su partido la precandidatura de Elorduy. Integraron una coordinación de enlace para impulsar su candidatura. La comisión estaba formada, entre otros, por Eloísa Talavera, Juventino Murillo, Maricruz

estrategia de fortalecimiento interno de su liderazgo, hay que recordar que Héctor Terán y Eugenio Elorduy son considerados -después de Rosas Magallón y hasta antes de la participación de Ruffo- como dos de los candidatos panistas con mayor presencia en Baja California.

En febrero de 1995, Eugenio Elorduy reconsideraría su posición y aceptaría lanzarse como precandidato a la gubernatura del PAN, argumentando que el apoyo recibido y su interés por lograr el aumento de las participaciones fiscales, lo llevaban a participar en la contienda interna para llegar a la gubernatura.<sup>80</sup> El 10 de febrero Eugenio Elorduy dejó la Secretaría de Finanzas, puesto que fue

---

Galván, Carlos Salas y Carlota Arroyo, y tenía al objetivo de buscar el apoyo de panistas de todo el estado. Otro grupo de 142 panistas de Mexicali apoyaron la candidatura de Eugenio Elorduy, de quien consideraron era un funcionario que conocía la problemática política, social y económica del estado, con amplia capacidad profesional organizativa y de trabajo. Entre otras personas figuraban Ricardo Magaña, Hugo Castillo, Ana Lucía Cruz, Carlos Ling Altamirano, Esthela Rosas de Velarde, Alejandro Bahena, Carlos Luken, Francisco Becerril y David Valdez Corella (La Voz, 29 de ene/1995, p.3). En Tijuana también surgió un grupo de regidores, funcionarios municipales y militantes que acordaron organizarse y sumarse a la petición de panistas de Ensenada en apoyo de la candidatura de Elorduy. Entre ellos se encontraron: Javier Castañeda Pomposo, Francisco García Burgos, los regidores Ruth Hernández, Guillermo Salomón Miranda, Jaime Sánchez Lopez, el director de Desarrollo Social Municipal Luis Bustamante (Cambio, 11 de enero de 1995, pp.1 y 4).

<sup>80</sup> El Mexicano, 10/feb/1995, p.3.

ocupado por Víctor Sarmiento,<sup>81</sup> ex titular de Programación y Presupuesto, una de las personas más cercanas a Ruffo Appel.

Aunque todo apuntaba que serían tres los candidatos internos: Héctor Terán, Eugenio Elorduy y Jesús Del Palacio, éste último declinó su precandidatura a finales de febrero. Explicó que su renuncia a la candidatura era una reacción a lo que consideraba habían sido acciones deliberadas de la dirigencia estatal, para borrar su nombre de la lista de consejeros nacionales, considerando en su sitio a personas como el diputado Jorge Catalán, Cesar Mancillas y a René Núñez, quienes tenían una trayectoria de más tiempo en el PAN.<sup>82</sup>

En este contexto, para marzo de 1995 fueron registrados como delegados para la convención 2385 panistas, de los cuales 1042 eran de Tijuana, 753 de Mexicali, 446 de Ensenada y 144 de Tecate. En general, entre los simpatizantes de Elorduy predominaba gente joven, "los nuevos", la llamada clase media y clase alta, y buena parte de los funcionarios de los tres municipios gobernados

---

<sup>81</sup> Zeta del 10-16 de feb/1995, p.30.

<sup>82</sup> Cambio, 26 de feb/1995, pp.1 y 6.

por el PAN. Entre otros: Rafael Morgan, los regidores tijuanaenses José Guadalupe Bustamante, Salomón Miranda, funcionarios del primer y segundo nivel del Ayuntamiento de Tijuana y el alcalde Héctor Osuna.

Mientras que los simpatizantes de Héctor Terán, en general, eran personas de edad madura, algunos miembros del Congreso del Estado y algunos funcionarios estatales. Entre sus simpatizantes: Carlos Montejo, Héctor Castellanos, Fortunato Alvarez, Luis Bustamante, Ricardo González Cruz, Javier Moctezuma, Francisco Vega de la Madrid y Francisco Reynoso Nuño.

La convención estatal eligió a Terán Terán como candidato a la gubernatura para el período 1995-2000. En opinión de la Asamblea,<sup>83</sup> además de su importante trayectoria interna, Terán tenía experiencia en el

---

83

En esta ocasión, cada delegación tuvo cinco votos por los primeros 15 delegados, más un voto adicional por cada diez delegados que excedían ese número. Por ejemplo, si de los 1042 delegados acreditados en Tijuana asistieron 900, tuvieron cinco votos por los primeros 15 delegados y 88 por los restantes 885 delegados (Zeta, 24-30 de mzo/1995, pp.34-38). Los oradores de esta ocasión fueron, Bernardo Borbón Vilches a favor de Eugenio Elorduy, quien destacó ante todo su energía y profesionalismo para hacer frente a sus funciones. Y a favor de Héctor Terán habló una militante joven que sustituyó a Rafael Morgan, era una joven universitaria y mexicalense Lidia Rendón Martínez, cuyo mensaje se centró en la experiencia política del candidato (Zeta, 31/mzo-6/ abr/1995, pp.37-46).



ejercicio de gobierno y, sobre todo, representaba la figura ideal para reunificar al panismo bajacaliforniano que venía enfrentando serios conflictos, los que se hicieron más evidentes con la experiencia del primer gobierno estatal.

El 6 de agosto de 1995 Héctor Terán proclamó su triunfo en la contienda para gobernador, con 325020 votos, contra 270119 del candidato del PRI, Francisco Pérez Tejada.<sup>84</sup> Mientras que Eugenio Elorduy y José Guadalupe Osuna Millán hicieron lo propio en los municipios de Mexicali y Tijuana, respectivamente. El primero con 116204 votos, contra 105630 del candidato del PRI, Manuel A. Ramos Rubio. Y el segundo, con 152290 votos, contra 115663 del candidato priista René Treviño Arredondo.<sup>85</sup>

El PAN ganó la capital del estado, pero perdió las elecciones en los municipios de Ensenada, donde postuló a Enrique Chapela Zapién, y en la localidad de Tecate donde el candidato fue Guadalupe Castro Valenzuela. Esta situación definiría lo que puede considerarse como la tercera etapa en la recomposición de la coalición

---

<sup>84</sup>

CONEPO, Las elecciones locales y su contexto sociodemográfico, 1953-1995, CONEPO, 1997.

<sup>85</sup> Ibid.

dominante, caracterizada por la existencia de dos fuertes liderazgos encabezados por Terán, como jefe del gobierno estatal, y Elorduy, como jefe del gobierno municipal de la capital del estado. Y, prácticamente el desplazamiento formal de Ernesto Ruffo como líder central de la coalición dominante.

En este contexto, una pregunta interesante respecto a la experiencia del PAN en Baja California, gira en torno a la posibilidad real de consolidar a los partidos como representantes de intereses sociales, y lo menos posible de los intereses de su propia élite burocrática. La independencia entre partido y gobierno, de manera ideal debería reflejar la capacidad del partido para distinguirse de su burocracia política. Al respecto, la experiencia del PAN muestra que aún existen muchas limitantes tanto culturales, como estructurales y de la propia lógica del ejercicio de gobierno, que no pueden superarse y transformarse de manera inmediata.

### **III.3.3. Un equipo más profesional**

#### a) Elección del Consejo Estatal

Parte del proceso de consolidación de la burocracia panista tiene que ver con un intento de control de los órganos de dirección y decisión del partido. Parte central en dicho proceso es la integración del consejo y comité estatal.

Respecto al primero, el artículo 74 del capítulo XIII ("De los Consejeros Estatales") de los estatutos vigentes en 1986, establecía que los consejos estatales serían integrados con no menos de veinte ni más de cincuenta miembros activos del PAN, residentes en la entidad correspondiente y con militancia mínima de dos años.<sup>86</sup> Como parte del proceso de crecimiento y complejización de la vida partidaria, las modificaciones estatutarias de fines de 1992 han definido que el número de miembros del consejo aumentaría a un máximo de sesenta miembros activos.<sup>87</sup>

Por otra lado, aunque el CEN es el órgano facultado para revocar la designación de consejeros estatales, a

---

<sup>86</sup>

Estatutos Generales del Partido Acción Nacional, 1986, pp. 53-54 y 1993, pp.51-52.

<sup>87</sup>

Estatutos Generales del Partido Acción Nacional, 1992.

solicitud del consejo o del respectivo CDE, no se contempla como una de las causas de revocación de los consejeros el que las personas realicen tareas dentro de la administración pública, en calidad de funcionarios designados. Los estatutos sólo establecen que los funcionarios públicos postulados por el partido, deberían desempeñar las funciones que les confieren las leyes, sin contrariar los principios y programas de Acción Nacional;<sup>88</sup> lo que de hecho deja abierta la posibilidad formal para participar en otros encargos.

En el caso de Baja California, la conformación del consejo estatal ha sido un problema central desde 1989, que ha venido recrudeciéndose en la década de los noventa. Se trata de un espacio privilegiado en la toma de decisiones, que ha estado en disputa constante.

El artículo 23 del Reglamento para el Funcionamiento de los Organos Estatales establece que los CDMs tienen derecho a proponer un número de candidatos a consejeros estatales, proporcional al número de miembros activos del

---

88

Art. 68, Estatutos Generales del Partido Acción Nacional, 1986 y Art. 67 Estatutos Generales del Partido Acción Nacional, 1993.