DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN



TESIS DOCTORAL

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA DE MÉXICO

POR:

GUSTAVO ADOLFO PÉREZ ROJAS

DIRECTORES:

DR. RAMÓN MÁIZ SUÁREZ
DRA. MARÍA NIEVES LAGARES DIEZ

SANTIAGO DE COMPOSTELA
2015

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Con gratitud a Doña Irma Rojas Martínez y a la memoria del

Dr. Gustavo Adolfo Pérez Marroquín.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Agradecimientos especiales:
Dr. Ramón Máiz Suárez y Dra. María Nieves Lagares Diez
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México

Por sus contribuciones:
Dr. Federico de la Torre, Dr. José Fernández de Cevallos, Don Rogelio Velázquez Pérez, Dr. Fernando Ayala Blanco, Dr. Jorge Márquez Muñoz, Dr. Ángel Rivero Rodríguez, Dr. Luis Arturo Rivas Tovar, Dr. Pedro Rubén Torres Estrada, Lic. Roxana Muñoz Escobar, Mtro. Erik Del Ángel, Lic. Oscar Rosario, Lic. Ana Laura García.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

FACULTADE DE CIENCIAS POLÍTICAS E SOCIAIS

Campus universitario sur
15782 Santiago de Compostela
ESPAÑA

Ramón Máiz Suárez, catedrático de Ciencia Política e da Administración e Nieves Lagares Diez, profesora titular de Ciencia Política e da Administración da Universidade de Santiago de Compostela, na súa calidade de Directores da Tese de Doutoramento, *La evolución institucional del Partido de la Revolución Democrática de México*, realizada no marco do Programa de Doutoramento en Procesos Políticos Contemporáneos (RD 778/1998) polo licenciado, D. Gustavo Adolfo Pérez Rojas, para optar ao título de Doutor pola Universidade de Santiago de Compostela, pola presente,

DECLARAN

Que ten calidade científica suficiente e reúne os requisitos esixidos pa normativa vixente para que poida ser presentada para a súa defensa pública e eventual aprobación polo tribunal correspondente.

Santiago de Compostela, 2 de xuño de 2015

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La evaluación institucional del Partido de la Revolución Democrática de México.

Gustavo Adolfo Pérez Rojas

Código del programa de doctorado: 2182-08-1V01.
Denominación: Procesos Políticos Contemporáneos.

Español

Resumen: Se desarrolla un modelo de evaluación institucional para los partidos políticos con seis variables independientes. Se descubre que el PRD es un partido que se ha estancado en su evolución institucional en un nivel entre empresarial y burocrático. Nace de la protesta social, con una lógica de penetración territorial dependiente de un centro sobrerrepresentado y bajo la lógica de un liderazgo personalista. Los valores de izquierda son coincidentes, pero manipulados por cada facción; por lo tanto, las lealtades no son organizativas sino grupales. Existe una relativa autonomía decisional que depende de la presión informal ejercida por los líderes de las facciones. El partido enfrenta una amenaza con la irrupción de otro partido político de izquierda que le competirá fuertemente en 2015. El diagnóstico refleja que la organización se va definiendo hacia una ideología social-demócrata y que su estructura se va adelgazando. El partido se vuelve más pragmático y entra en una fase de sobrevivencia, no de competición.

Palabras clave: partidos políticos, organización, institucionalización.

Galego

Resumo: Desenvólvese un modelo de avaliación institucional para os partidos políticos con seis variables independentes. Descóbrese que o PRD é un partido que se estancou na súa evolución institucional nun nivel entre empresarial e burocrático. Nace da protesta social, cunha lóxica de penetración territorial dependente dun centro sobrerrepresentado e baixo a lóxica dun liderado personalista. Os valores de esquerda son coincidentes, pero manipulados por cada facción; polo tanto, as lealdades no son organizativas senón grupais. Existe unha relativa autonomía decisional que depende da presión informal exercida polos líderes das faccións. O partido confronta una ameaza coa irrupción doutro partido político de esquerda, o cal competirá fortemente no 2015. O diagnóstico reflicte que a organización se vai definiendo cara a una ideoloxía social-demócrata e, a súa estrutura irase debilitando. O partido vólvese máis pragmático e entra nunha fase de supervivencia, non de competición.

Palabras chave: partidos políticos, organización, institucionalización.

English

Abstract: An institutional evaluation model for political parties, which includes six independent variables, is developed. The fact that PRD became stuck in its institutional process between an entrepreneurial and a bureaucratic stage is described. The party emerged following social protests, under a territorial penetration logic linked to an unipersonal leadership style. The left-winged core values are shared by the politicians; however, they are manipulated by each faction. Therefore, there are not organizational loyalties. There is weak decisional autonomy hinged upon the leaders' informal pressure. The party is facing a real menace with the incursion of a new left-winged party that is going to compete strongly in 2015. The diagnosis shows that the organization is defining a social-democrat ideology and slimming down its structure. The party is more pragmatic and is facing a survival stage instead of competing.

Keywords: political parties, organization, institutionalization.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Contenido

Introducción **1**

I. Los partidos como instituciones políticas **9**

1.1– De la organización a la institucionalización de los partidos y sus métodos de análisis. *9*

1.2– Tipos de partidos *26*

II. Modelo de evaluación institucional **58**

2.1 – El proceso de institucionalización y sus variables de análisis *58*

2.2 – Justificación y selección de las variables *64*

2.2.1- Variable 1. Modelo originario 76

2.2.2- Variable 2. Sistematización 77

2.2.3- Variable 3. Value-infusion 83

2.2.4- Variable 4. Autonomía 88

2.2.5- Variable 5. Reification 93

2.2.6- Variable 6. Adaptabilidad 97

2.3- La democracia como variable de control *103*

2.4- Esquema de investigación *106*

III. El PRD como caso de estudio, hipótesis y metodología **109**

3.1- El sistema político mexicano *109*

3.2- Trayectoria electoral del PRD *121*

3.3– Precedentes bibliográficos sobre el estudio del PRD *152*

3.4- Hipótesis sobre la evaluación institucional del caso de estudio *160*

3.5- Metodología para la aplicación del modelo de investigación *162*

IV. La evaluación institucional del PRD **165**

4.1– V1. Modelo originario *165*

4.1.1- Indicador 1.1- Tipo de desarrollo territorial 167

4.1.2- Indicador 1.2- Tipo de legitimación 178

4.1.3- Indicador 1.3- Tipo de liderazgo 194

4.2- V.2 Sistematización *201*

4.2.1- Indicador 2.1- Estructura 204

4.2.2- Indicador 2.2- Subunidades 219

4.2.3- Indicador 2.3- Ingresos 237

4.3- V.3 Value-infusion *247*

4.3.1- Indicador 3.1- Valoración partidista interna 249

4.3.2- Indicador 3.2- Lealtad al partido 259

4.4- V.4 Autonomía *266*

4.4.1- Indicador 4.1- Relaciones con organizaciones externas 269

4.4.2- Indicador 4.2- Formalidad del poder 280
4.5- V.5 Reification *304*
4.5.1- Indicador 5.1- Percepción generalizada 305
4.5.2- Indicador 5.2- Percepción interna 321
4.6- Adaptabilidad *332*
4.6.1- Indicador 6.1- Estrategias utilizadas 333
4.7- Democracia (Variable de control) *369*

V. Diagnóstico del PRD tras 25 años de existencia **373**
5.1– Diagnóstico institucional *373*
5.1.1- Origen: Partido emanado de la protesta, desarrollo por penetración y guiado por un liderazgo personalista 373
5.1.2- Sistematización de tipo empresarial con relativa fortaleza financiera 374
5.1.3- Los valores y las lealtades según las corrientes 379
5.1.4- Autonomía decisional que prevalece pero dependiente del flujo de poder informal entre las corrientes 383
5.1.5- Percepción exterior de rechazo pero optimista hacia dentro 388
5.1.6- Capacidad de adaptación basada en la rutina: ruptura-movilización-unión 390
5.1.7- Partido con déficits democráticos 391
5.2- Diagnóstico estratégico del PRD (noviembre de 2013) *392*
5.2.1- Fortalezas 392
5.2.2- Oportunidades 394
5.2.3- Debilidades 396
5.2.4- Amenazas 398
5.3- ¿Qué necesita la estrategia a futuro? *401*

Conclusiones **411**

Anexo 1: Modelo de entrevista **428**

Anexo 2: Invitación a participar en entrevista **429**

Anexo 3: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas **430**

Bibliografía **434**

Encuestas y bases de datos **444**

Documentos **445**

Hemerografía **446**

Entrevistas **448**

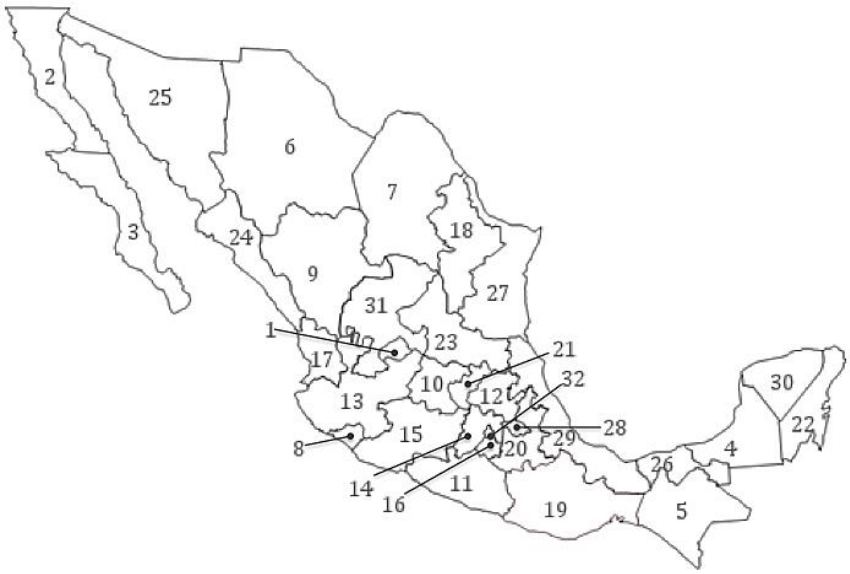
Abreviaturas

ADN. Alternativa Democrática Nacional (*Héctor Bautista*)
AMLO. Andrés Manuel López Obrador
APPO. Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca
CD. Corriente Democrática (*Escisión del PRI*)
CEN. Comité Ejecutivo Nacional
COFIPE. Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
CTM. Confederación de Trabajadores de México
DF. Distrito Federal
DS. Democracia Social (*Carlos Sotelo*)
EEUU. Estados Unidos
EZLN. Ejército Zapatista de Liberación Nacional (*Movimiento guerrillero con sede en el Estado de Chiapas*)
FAP. Frente Amplio Progresista
FPFV. Frente Popular Francisco Villa
FSN. Foro Nuevo Sol ("*amalios*")
GAP. Grupo de Acción Política (*Higinio Chávez*)
GDF. Gobierno del Distrito Federal
IDN. Izquierda Democrática Nacional ("*bejaranos*")
IS. Izquierda Social *("Cervantes-Batres"*)
IU. Izquierda Unida (*Alianza de Foro Nuevo Sol, Izquierda Social, Izquierda Democrática Nacional, Unidad Nacional y Renovación e Izquierda en Movimiento*)
MC. Movimiento Ciudadano (*Antes Partido Convergencia*)
MORENA. Movimiento Regeneración Nacional
MP. Movimiento Progresista (*Ebrard*)
NA o PANAL. Partido Nueva Alianza
NI. Nueva Izquierda ("*chuchos*")
PAN. Partido Acción Nacional
PARM. Partido Auténtico de la Revolución Mexicana
PAS. Partido Alianza Social
PCE. Partido Comunista Español
PCM. Partido Comunista Mexicano
PDM. Partido Demócrata Mexicano
PEMEX. Petróleos Mexicanos
PFCRN. Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional
PMS. Partido Mexicano Socialista (*que en 1989 cambió de nombre por el PRD*)
PMT. Partido Mexicano de los Trabajadores
PPS. Partido Popular Socialista

PRD. Partido de la Revolución Democrática
PRI. Partido Revolucionario Institucional
PRT. Partido Revolucionario de los Trabajadores
PSN. Partido de la Sociedad Nacionalista
PST. Partido Socialista de los Trabajadores
PSUM. Partido Socialista Unificado de México
PT. Partido del Trabajo
PVEM. Partido Verde Ecologista de México
Redir. Red de Izquierda Revolucionaria (*Camilo Valenzuela*)
TEPJF. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
TLCAN. Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UCD. Unión de Centro Democrático (*Partido político español desaparecido en 1983*)
UNI. Unidad Nacional de Izquierdas (*Encinas-Barrales-Gómez*)
UNYR. Unidad y Renovación

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Mapa identificador de estados de la República Mexicana



Identificadores por Estado

1. Aguascalientes	17. Nayarit
2. Baja California	18. Nuevo León
3. Baja California Sur	19. Oaxaca
4. Campeche	20. Puebla
5. Chiapas	21. Querétaro
6. Chihuahua	22. Quintana Roo
7. Coahuila	23. San Luis Potosí
8. Colima	24. Sinaloa
9. Durango	25. Sonora
10. Guanajuato	26. Tabasco
11. Guerrero	27. Tamaulipas
12. Hidalgo	28. Tlaxcala
13. Jalisco	29. Veracruz
14. Edo. De Méx.	30. Yucatán
15. Michoacán	31. Zacatecas
16. Morelos	32. Distrito Federal

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Introducción

"La política es una pasión hecha de amor y odio"
Alberoni, 2003.

La política es el campo de deliberación e intercambio social más sofisticado que la raza humana haya podido crear; y si hay una organización que representa a su máxima expresión ésta actividad, sin duda alguna se trata del partido político, a pesar de todas sus posibles críticas. El propósito central de esta tesis es actualizar y sintetizar un método práctico y moderno para la evaluación institucional de los partidos políticos.

La idea central sobre la cual versa en todo momento esta investigación es sostener que los partidos políticos son las organizaciones más importantes de las sociedades democráticas porque éstos funcionan como la principal fuente de recursos humanos y de diseño de productos sociales en un estado que se asuma como democrático. Según Bruhn (2008: 10) es Huntington (1968) el primero en señalar que los partidos más formalizados son la solución a las dislocaciones sociales creadas por la modernización en esos países en vías de desarrollo. La violencia y la inestabilidad en este tipo de naciones se deben al resultado de la brecha entre el crecimiento económico (sobre todo el crecimiento sin planeación estratégica social) y el desfase con una lenta modernización política. Este tipo de escenarios socioeconómicos alientan la prevalencia de conductas políticas nocivas como el clientelismo según ha comprobado el estudio de Stokes, *et. al*. (2013), donde se observa claramente que el crecimiento económico de un país desalienta las prácticas populistas.

Los partidos continúan siendo la pieza clave entre la sociedad y el gobierno. Si los partidos no evolucionan, fácilmente la política y el sistema político de una nación determinada sufrirán un freno que impedirá el crecimiento en otros ámbitos del estado. Por su parte, las elecciones son el método para designar a esos representantes, que como ya lo definía Nohlen (2004 [1994]: 11) es el mecanismo para elegir de entre esas agencias políticas llamadas partidos políticos. Pero de poco servirá que el voto realmente sea el

mecanismo de elección, si los elegidos no están preparados para cumplir lo que ofertan. Los productos sociales y los recursos humanos que los partidos ofrecen tienen que cumplir con las expectativas planteadas; la decepción sobre este supuesto ha llevado a que la sociedad evalúe tan negativamente a la política en general.

El papel de los partidos políticos en un país como México, resulta ser un tema interesante, pues justamente se trata de un país en vías de desarrollo, cuyo proceso democrático ha sido lento, pero relativamente sólido. Afirmamos esto porque es conveniente subrayar que en ese país no se presentaron hechos tan violentos para hacer cambiar al régimen en comparación a otras naciones latinoamericanas. La apertura se derivó de un desgaste político, tanto del esquema de la cultura política como del propio partido hegemónico encarnado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI); el cual se vio obligado a abrir el sistema a nuevos actores políticos tras la controvertida elección de 1989. Y ese cambio fue la aceptación de que existen otros partidos que representan a partes distintas de la sociedad, dado que ya no era fácil relegar su derecho por competir por el poder.

Si bien la intención primordial de esta tesis es demostrar que se puede congeniar en una serie de variables para evaluar el desarrollo institucional de los partidos políticos, se puede afirmar que haber elegido al Partido de la Revolución Democrática de México (PRD), fue la mejor decisión para poner en práctica tal cometido. Se trata de un partido de izquierda con rachas positivas y negativas, pero que ha sido fundamental en el cambio democrático experimentado en México. El PRD es una organización que ofrece condiciones muy favorables para su estudio, pues al ser un partido con 25 años, se puede analizar con claridad cuáles fueron las circunstancias que condujeron a su fundación y su dinámica de desarrollo.

El PRD y sus políticos ofrecen una veta de análisis interesante, pues hay que reconocer que sus políticos, entre ellos, todos los entrevistados en este trabajo, tienen gran capacidad de autocrítica y se mostraron con gran disposición a participar, a pesar de que algunos de los ejercicios a los que fueron sometidos resultaran algo frustrantes o incómodos por la naturaleza de las preguntas. Es un partido al que le falta evolucionar en muchas partes de la organización, que se ha visto amenazado en varias ocasiones por la sombra de la ruptura; pero que ha seguido adelante a pesar de esos fallos. El PRD juega un papel fundamental, actualmente, en la conformación de la oferta política en la democracia mexicana. Se verá cómo es que poco a poco, el partido ha creado su propia identidad y ha ido definiendo el tipo de recursos humanos que ha de ofrecer en esa sociedad.

¿Cómo abordaremos este estudio? A través de la formación y colaboración universitaria he podido constatar la amplia diversidad de propuestas metodológicas que existen para definir las rutas de evaluación institucional en las organizaciones políticas. Tal situación me orilló a plantarme la primera

inquietud: ¿Qué método utilizar? La respuesta es que no hay un método único o limitante, es decir, en la ciencia política no existe la unanimidad al definir los instrumentos de investigación, lo cual orilla a que cada investigador defina su propio modelo de investigación para llegar a resultados más o menos predeterminados arrojados por la primera impresión que se tiene de un caso en específico.

Existe una amplia gama de trabajos politológicos de noción positivista liderada por la teoría de la elección racional (*rational choice*) para determinar por qué y quiénes votan a determinados partidos. Sin embargo, cuando hablamos de un análisis institucional, es insoslayable acudir al construccionismo social. Como refiere repetidamente Habermas (en McCarthy, 1994 [1978]: 40-41) la subjetivación en el análisis social es una herramienta indispensable para la creación de conocimiento. Esto se debe a que las organizaciones son constructos sociales, donde o bien se tiende a relativizar (hay muchas verdades) o se nominaliza (no existe una verdad absoluta) (Easterby-Smith, *et. al*., 2012: 25). Por ende, este trabajo se apoya principalmente en una epistemología de fuerte construccionismo social, donde los hechos que describiremos son nociones erigidas socialmente por los involucrados y analizadas por el investigador. Definitivamente, se ha desechado la idea de realizar un trabajo positivista, por ello, sólo se utilizan métodos cuantitativos de forma secundaria.

Tomando en cuenta lo anterior, no se puede criticar a los investigadores que así han "inventado" sus propias variables de investigación, ni a sus propios métodos para la persecución de resultados intuitivos en sus trabajos. Por ello, en un principio recopilaremos las aportaciones de los autores que consideramos han tenido mayor eco en la investigación de la institucionalización de los partidos (aquí no se inventarán más variables), para así determinar las probables coincidencias entre sus trabajos y adoptar aquellas variables e indicadores que constituirán un esquema de investigación propositivo para el desarrollo de investigaciones científicas o para el uso práctico de consultores y/o consejeros internos de partidos.

La utilidad buscada con este trabajo, es contar con un referente para poder saber en dónde se encuentran los partidos dentro del proceso de institucionalización y poderse plantear cómo llegar a cumplir sus propias metas, tomando en cuenta la realidad actual y coyuntural de sus organizaciones. La visión de este trabajo es entonces, precisar qué herramientas metodológicas sí pueden advertir al consultor o politólogo, dónde están los fallos o áreas de oportunidad en el entramado organizacional de un partido político, a través de un diagnóstico institucional.

Evidentemente, imaginar que este trabajo se convierta en un referente para futuras investigaciones o para un trabajo práctico de consultoría, es una meta muy ambiciosa que responsablemente hemos decidido asumir, pues aquí se encontrarán algunas de las claves para llegar a definir una serie de

herramientas que faciliten determinar cursos de acción para desarrollar o promover la organización o reorganización de un partido.

Por lo tanto, este trabajo se somete a la evaluación del lector, que podrá contar con toda la motivación para comparar y criticar esta obra con la intención de que en un futuro surja un método más innovador y más preciso que ayude a los partidos y a sus consultores, no sólo a cumplir sus cometidos programáticos-ideológicos, sino a funcionar bajo una lógica responsable, prudente y virtuosa. Acorde con los ideales democráticos y con valores organizacionales fundamentales como la eficiencia/eficacia, justicia, planeación, ética e innovación que tanta falta hacen en momentos de incertidumbre y crisis. En algún punto de la historia los partidos deben pasar del mero objetivo racional y simplista de ganar elecciones, hasta buscar el valor más alto de congruencia entre el decir y el hacer que caracteriza al político responsable, muy distinto al político de oportunidades y de temporalidades. Y para que ello sea posible, los partidos deberán formar cuadros políticos profesionales que aseguren un mínimo de calidad en su toma de decisiones.

Resulta evidente, que este trabajo busca subscribirse dentro de aquella literatura que afirma que los partidos sí importan, a pesar del fenómeno de declive, crisis o decadencia, que sin duda alguna sufren estas instituciones frente al escrutinio -medido en confianza institucional- por parte de los ciudadanos en cualquier rincón de las democracias modernas. La realidad nos indica tajantemente, que los partidos aún desempeñan una tarea vital, un rol fundamental en la organización del estado. Como tendremos oportunidad de repetir: los partidos son las empresas sociales –si se les permite verse así- más importantes en la colocación de recursos humanos de un estado, que aspire a ser y mantener una democracia como forma de organización política. Dicho, en otras palabras para los escépticos: son una agencia aún necesaria en el orden político de las democracias.

El caso de estudio seleccionado para esta investigación fue el PRD de México, en la coyuntura que va desde su fundación en 1989 hasta la conclusión de la primera versión de esta investigación en 2014, coincidiendo con su aniversario 25, apoyándose en una colección importante de entrevistas originales recopiladas durante octubre de 2013. Existen sobradas motivaciones para elegir a este partido como caso de estudio: Primero, siendo el autor nativo de la ciudad donde -a la fecha de conclusión de esta investigación- este partido domina y tiene su núcleo de poder, ha sido testigo de su trayectoria política, a veces gozando y a veces padeciendo de su actuar político traducido en políticas públicas y políticos tomadores de decisiones en la Ciudad de México. Segundo, este partido despierta un gran interés mediático, puesto que enfrentará al abandono de dos de sus activos políticos contemporáneos clave: Su candidato presidencial en 2006 y 2012: Andrés Manuel López Obrador (AMLO) renunciando en 2012 y a finales de 2014

sufrirá el abandono de su otrora líder fundador, el Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas. El PRD además sufrirá la partida de varios activos políticos de segunda línea tras el surgimiento de MORENA, que es el partido promovido por López Obrador.

El asombro que causa este partido político, parte del hecho de que se podría sugerir un escenario de crisis terminal organizacional al interior, lo cual llevaría a pensar que el partido habría de colapsar más temprano que tarde. Sin embargo, estos vaticinios se observan prácticamente desde su derrota electoral en 1994, donde el partido no pudo si quiera igualar la votación alcanzada con el fervoroso movimiento de 1988 que precedió a su fundación formal un año más tarde. La realidad indica que este partido, a pesar de todos los malos augurios, sigue vivo y eso lo hace un tema fascinante y digno de análisis.

Entre las obras que más profundizan en la crítica de sus disfunciones organizativas se encuentran los diferentes trabajos de Sánchez (1999 y 2008), en los que este miembro de partido realiza una serie de críticas muy precisas que no logran tener eco en los líderes. Sin embargo, existen otros trabajos como la compilación de Reveles (2004) donde diversos autores no dudan en dibujar un panorama oscuro para esa organización partidista. Sobre todo, es en el texto de Martínez González (2005) donde se puede encontrar un boceto muy ilustrativo de cómo es que este partido se ha configurado de una forma incuestionablemente fraccional en su interior, circunstancia que, al menos dos autores ya clásicos para estos propósitos, Panebianco (1982) y von Beyme (1985), no dudan en señalar como malformaciones negativas y precursoras de fracasos organizativos.

Sin embargo el PRD sigue ahí, con vida, con políticos en diferentes órdenes de gobierno, compitiendo; y esto, es lo fascinante del caso. ¿Por qué, si muchos académicos y periodistas advierten una eventual catástrofe y probable desaparición, por qué esto no ha sucedido? La respuesta, con perdón de los reduccionismos es, que todas las organizaciones son diferentes. El PRD y sus políticos, sean de la fracción que sean, lo saben, lo han asimilado y viven con ello, porque es mejor vivir conflictivamente que no vivir. Evidentemente, la explicación es mucho más amplia y llena de sorpresas que ayudarán al lector a entender el cómo y el porqué de la anterior aseveración.

Ahora, describiremos a grandes rasgos la lógica y composición de los capítulos desarrollados en esta investigación. Hablando del Capítulo I. ¿Cómo hemos abordado el caso? Como cualquier investigación académica, primero se ha desarrollado un marco teórico que parte de la revisión de las teorías organizativas en el campo de la ciencia política, pasando por las definiciones fundamentales hasta las propuestas más sofisticadas para identificar los tipos de partidos ideales elaborados por una serie de politólogos internacionales connotados.

En el Capítulo II, se seleccionaron las variables que consideramos más reconocidas entre los politólogos para el estudio institucional de los partidos políticos. A partir de este análisis intensivo, hemos determinado realizar un método analítico que consta de seis variables, que consideramos genéricas para el desarrollo de cualquier análisis organizacional en un partido político. Cabe mencionar que no sólo se utilizaron aportaciones politológicas, sino organizacionales en general para entender el funcionamiento institucional y poder acuñar un modelo serio que nos explicara cómo se percibe el desarrollo gradual partidista en su proceso de institucionalización.

Una vez determinado nuestro marco teórico y el método analítico, pasamos al Capítulo III que es la presentación del caso de estudio, contextualizamos su trayectoria en términos históricos y electorales. Allí definimos que sí es un partido competitivo y que en términos generales -y a pesar de sus altibajos- el sistema político mexicano cumple con este requisito de análisis: hay partidos con ideales y propuestas distintas –a veces antagónicas- que compiten y buscan hacerse del poder a través del voto: es una democracia, con limitada experiencia, pero lo es.

El Capítulo IV, el capítulo más amplio y sin duda, el más laborioso de la investigación, pone en práctica el modelo analítico desarrollado en el primer apartado y se somete a observación el caso de estudio ya enfocado e identificado. Aquí se realiza una confrontación intensa entre las variables del modelo y el caso de estudio.

Posteriormente, en el Capítulo V, se puntualizan todos los hallazgos descubiertos con la aplicación del modelo de investigación sobre el caso de estudio. Aquí se presentan los resultados de la evaluación institucional del PRD en sus primeros 25 años de vida. Para complementar y obtener un panorama actual del partido se invitó a nuestros políticos participantes del PRD en las entrevistas a la elaboración de un diagnóstico estratégico (FODA[1]) para detectar su percepción sobre el presente y futuro de la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación, donde se describe el contraste de las hipótesis planteadas en el Capítulo III, donde se enmarcó el caso de estudio y los supuestos que esperábamos contrastar con la aplicación del modelo de investigación sobre el mismo. Se realiza un informe final sobre el desarrollo institucional del partido y se termina por señalar lo que se espera de los estudios futuros sobre los partidos políticos.

Para fomentar el interés del lector en esta investigación quisiéramos señalar que uno de los hallazgos principales es que los partidos políticos, por lo general, no han comprendido del todo su naturaleza institucional. Muchos partidos sufren crisis sin estar plenamente conscientes de lo que esto implica, mucho menos cuentan con un diagnóstico claro sobre cuáles son sus problemas puntuales. Un hecho que impacta alrededor del mundo y no sólo

[1] Metodología utilizada para descubir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

en México y las naciones latinas, es que los partidos sufren una grave crisis de imagen pública, al encontrarse siempre entre los últimos grados de confianza ciudadana, abrumadoramente por debajo de instituciones como el ejército y la iglesia.

Un grave problema para los partidos en los regímenes pluripartidistas como es el mexicano, es que han pasado a ocupar un lugar cómodo y casi pasivo frente a los electores, pues al sobrevivir las primeras elecciones, los partidos se han hecho acreedores a recursos públicos (véase el *cartel party* de Katz y Mair, 1995). Esta circunstancia, paradójicamente desincentiva su desarrollo institucional y los convierte en organizaciones de visión cortoplacista, muchas veces sin el deseo real de llegar a maximizar su productividad electoral en búsqueda del poder. Los partidos exitosos o longevos, por otro lado, tampoco han sido conscientes a plenitud de su encargo social, pues quizá hayan comprendido que buena parte de su subsistencia está en la especialización de las campañas electorales, pero los resultados nada halagadores en las encuestas de confianza, nos indican que algo está fallando. Los productos que ofrecen son de mala calidad, los políticos que postulan no han cumplido con las expectativas de un público que tiene derecho a sentirse defraudado.

Es momento de ver a los partidos políticos como la empresa social más importante en cuanto a la producción y colocación de recursos humanos en la dirección de las naciones democráticas. Los partidos son organizaciones colocadoras de políticos, los partidos deben hacerse responsables tanto de lo que ofertan como de lo que proveen frente al consumidor que es el electorado. También, los partidos políticos deben de sentirse en riesgo, por tanto, deben asumir que actualmente su credibilidad pende de un hilo, y que están compitiendo, no sólo entre sí, sino que en una escala mayor, existen otras instituciones que a nivel nación-estado gozan de la confianza de la ciudadanía que los partidos no han sabido promover; y quizá lo más grave, sería llegar a suponer que los partidos simplemente son innecesarios en la vida democrática de un país. Al parecer está claro, la gente sabe con suficiente certeza que los partidos son los que finalmente proponen u ofertan a los líderes de estado, pero también pueden sentirse timados porque no tienen el poder para sancionarles. Realmente el castigo es mínimo pues dejar de votar a un partido no corrige los errores que sus actores pudieran haber cometido.

Este trabajo es una invitación abierta a los mandos medios y líderes de partido, a replantear sus objetivos, a no pensar a corto plazo, a que sean de la ideología que sean, pero que sean congruentes. También es una invitación a reflexionar que para nada vale hacer asambleas al mejor estilo griego si éstas no resuelven con precisión y eficacia. Es un reto a reflexionar que no es suficiente con postular candidatos carismáticos si de previsión y planeación no tienen idea, porque llegarán al poder pero no lo conservarán como lo advirtió Maquiavelo en su momento (*ver* Marsol, 2010: 27), porque el poder

por fortuna es efímero pero el poder de un estadista no. Hay que avisar al político profesional que fuera de su organización hay una sociedad que premia, pero que también castiga, esta sociedad bajo el cielo de los medios masivos está ávida para juzgar con sus propias herramientas, guste o no a los que por vocación, por herencia o por azar hayan elegido participar en la política.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

I. Los partidos como instituciones políticas

1.1– De la organización a la institucionalización de los partidos y sus métodos de análisis.

El mundo ha cambiado, las organizaciones humanas y sus tecnologías han cambiado, la forma en que nos comunicamos, relacionamos y tomamos decisiones ha cambiado. Los partidos políticos también han cambiado, básicamente en su forma de posicionarse; pero queremos indagar si el cambio también ha afectado su forma de organizarse. Sin duda alguna, no son lo mismo que solían ser hace algunas décadas, ya no son los protagonistas o estrellas principales de la moda democrática; los cambios derivados de la tecnología han empujado a que se adapten, muchas veces a marchas forzadas y sin un plan estratégico. Innumerables organizaciones partidistas han sufrido las consecuencias en los últimos años de no estar alerta ante tan drásticas modificaciones en las reglas del juego; por tanto, a lo largo de esta tesis se explicará con detalle las implicaciones de tales alteraciones.

Ahora, introduciéndonos al terreno de la ciencia política, el estudio de los partidos políticos constituye uno de los pilares en su edificación temática, tanto de formación, como de investigación y su *praxis*. El recorrido sobre el estudio de los partidos políticos es acotado hasta el inicio de la segunda mitad del siglo XX; pues a decir verdad es en esta etapa donde han surgido la mayoría de autores que han implantado –quizá sin quererlo- paradigmas[2], que han sabido ilustrar científicamente lo que en la práctica parece concebirse de manera "natural": El surgimiento de los partidos políticos como instituciones indispensables para cualquier sistema político y gubernamental que aspire a gozar de una democracia liberal.

De hecho, las democracias exitosas tienen como variable independiente primordial la implantación de una cultura política cuyos valores indispensables son la tolerancia y la participación cívica. Para Almond y Verba (1963) y Zagorski (2009: 139), las democracias liberales requieren instituciones políticas y gubernamentales desarrolladas para prosperar; y la

[2] Lo anterior bajo la premisa original de Kuhn (1971), quien señala que un paradigma es un modelo o patrón a seguir.

naturaleza de tales instituciones se desenvuelve sobre la base de las relaciones que guardan: partidos políticos, ideologías, sistemas electorales, relaciones legislativo-ejecutivo y las relaciones entre los diferentes tipos y niveles de gobiernos. Los partidos, como se observa son grupos políticos considerados como instituciones inherentes a la cultura política de "cualquier" democracia liberal. A pesar de ello, Aldrich (1995: 14) define una pregunta que otros politólogos ya venían previendo con antelación pero sin atinar en su claridad: *"¿El partido político contemporáneo tiene fortaleza [y vigencia] o está en declive?"*

Si tomamos en cuenta la tesis de Montero y Gunther, tendremos en cuenta que el denominado "*declive de los partidos*" está lejos de ser una ley, pues estos autores señalan que mientras ese debate sigue estando presente en los trabajos de varios autores[3], en la realidad existen democracias o "nuevas democracias" cuyas instituciones políticas están aún en una época de definición (Montero, Gunther y Linz, 2007 [2002]: 18-30). Sin embargo, aún en las democracias más consolidadas, muchas instituciones cumplen ciclos y también pasan por un proceso de redefinición de objetivos y estructuras. Los partidos políticos, forman parte de ese abanico de instituciones involucradas en el sistema político que da vida a una democracia, y en parte, sus grados de consolidación definen también el empuje o retraso que una nación puede experimentar en ámbitos que superan la simple competencia electoral ideal, propia de una democracia liberal.

El caso de estudio de esta investigación -el Partido de la Revolución Democrática de México (PRD)- encaja con la tesis descrita; pues México es uno de esos países, en que el proceso de transición democrática es reciente, pues hasta el año 2000 se suscitó el primer cambio de partido político a nivel federal (presidencia). Con un sistema pluripartidista que admite expresiones políticas muy distintas entre sí, con partidos viejos, partidos emergentes y partidos esporádicos, con políticos de oficio y políticos por casualidad o por mera conveniencia.

Como se señala en Montero, *et. al*. (2007 [2002]: 21) se trata de uno de esos casos, donde algunos partidos "*no sólo han tenido que realizar las funciones típicas que les corresponden a las democracias consolidadas (como el reclutamiento de candidatos, la movilización del apoyo electoral, la estructuración de las agendas políticas y la formación de gobiernos),"* sino que han sido factores fundamentales en el avance, consolidación o retraso de estos nuevos regímenes democráticos. Pero también existen ciertos casos en que *"(…) ellos mismos [los partidos] han tenido que institucionalizarse como organizaciones partidistas viables*" (*Ibidem*) pues algunos partidos no devienen de tradiciones ni ideológicas, ni filosóficas como la mayoría de los

[3] Quizá los textos que mejor definen la hipótesis sobre el declive de los partidos pueden ser Lawson, K., y Merkel, P. (1988), Offe, C. (1984) y Schmitter (en Diamond y Gunther, 2001).

partidos europeos, sino que algunas veces tienen orígenes exclusivamente corporativistas, de clase social, de posturas de oposición o por simple rentabilidad como un negocio casi empresarial. En otras palabras, aún en democracias estables como la española, en fechas recientes se ha presenciado la creación de nuevos partidos (por ejemplo: Ciudadanos y Podemos) que tienen frente así el reto, no sólo de competir, sino de desarrollarse institucionalmente.

Por lo anterior, es importante desarrollar un marco conceptual inclusivo que opte por la revisión de las diferentes teorías y esquemas metodológicos para definir un modelo de investigación. En este caso, el objetivo inicial es desarrollar un modelo de evaluación institucional, puesto que la meta es someter un caso de estudio a dicha evaluación. Por ello, este primer apartado trata sobre los partidos políticos, vistos desde una perspectiva orgánica, donde la clave en su desarrollo o estancamiento está en el grado de institucionalización que éstos adquieran. Lo primero que observaremos es que actualmente existe una inmensa cantidad de estudios sobre los diferentes "tipos" o "modelos" de partidos, pero posteriormente hablaremos sobre aquellos trabajos que han aportado marcos referenciales sobre el estudio de las estructuras organizacionales partidistas.

Así, en un análisis orgánico podemos elaborar las primeras preguntas de investigación a partir de la desagregación de esos paradigmas (ideas o conceptos acuñados para interpretar fenómenos). Los paradigmas en las ciencias sociales como en cualquier otra ciencia, se vuelven un modelo a seguir en la construcción de artefactos o productos de todo tipo, resultando –en ocasiones- cosas diferentes en la realidad. Pero esta circunstancia es mucho más frecuente en el caso de las ciencias sociales porque siempre existen variables independientes que interactúan bajo su propia dinámica, es decir, que son sumamente cambiantes.

Ejemplo de estas variables con movilidad exógena son las coyunturas, que pueden determinar el cambio parcial o sustancial de un determinado fenómeno, haya sido planteado o no a partir de un paradigma. Algunas variables independientes pueden tener mayor o menor peso, dependiendo del ambiente societal, la historia y/o la geografía del caso a estudiar; variables que influyen en el resultado de un determinado proceso social, pueden ser incontables, con peso y repercusiones muy distintas. La formación de un partido político es por sí mismo el resultado de una serie de variables imprecisas y muy disímiles, sin embargo, el desarrollo orgánico que éste puede alcanzar a lo largo de su existencia puede contar con variables más definidas y coincidentes, y ésta es la tesis que defenderemos: es posible realizar la evaluación institucional de un determinado partido político a través de variables coincidentes. Los estudios organizacionales de los partidos no se reducen a una mera descripción histórica, ni a la selección de

una u otra variable independiente que justifique la idea preconcebida que tenemos de un caso en particular.

El término partido político constituye por sí mismo un concepto fundamental de análisis para la ciencia política y otras ciencias sociales, por lo tanto nos vemos en la necesidad de plantear una serie de preguntas con relación a los partidos: **Primer pregunta**, y quizás la más difícil de acotar: **¿Qué es un partido político?** Para dar una aproximación de tal calibre, es ineluctable responder bajo una propuesta clásica bien aceptada: Para Weber los partidos políticos son "*realidades sociológicas*" políticamente dominantes cuyo criterio básico es la búsqueda del poder (Weber, 1984 [1922]: 228-232). [4]

En "*El político y el científico"*, Weber ya habría insinuado la idea anterior al mencionar que los partidos son organizaciones "*cazadoras de cargos*" cuyos programas son mutables, redactados para cada elección teniendo como principal objetivo la conquista de votos (Weber, 1989 [1904]: 139). Ambas definiciones de Weber nos invitan integrar la idea básica, la cual sugiere que los partidos políticos son organizaciones que buscan la obtención del poder político y cuya agenda se adapta para obtener votos; al menos esta es la noción básica que suscribimos y compartimos. Vale la pena enfatizar que es el poder, la meta que motiva a los partidos y sus integrantes a actuar, pues el poder "*está implicado en la vida social como el potencial de realizar actividades intencionadas y participar en actividades normativamente constituidas (…) el poder se configura como la capacidad de actuar de los agentes*" (Máiz, 2011: 130) involucrados en una realidad sociopolítica.

A través de lo anterior, sabemos que los partidos políticos -antes que cualquier cosa- son organizaciones de naturaleza política, que buscan el poder. La formación de un partido político no se presenta de manera espontánea: Un partido político nace de manera predeterminada, por la intención de hombres asociados o agrupados para conseguir un objetivo de influencia social. A su vez, tanto los políticos como sus partidos tienen agendas, las cuales cambian con la finalidad de obtener votos. Los partidos son realidades sociológicas, es decir que cuentan con un desempeño práctico ante la sociedad. Los partidos al ser creados, están ahí, actuando bajo lógicas distintas para presionar sobre las rupturas sociales y problemáticas coyunturales (*cleavages* e *issues* desde la nomenclatura anglosajona) y acceder al poder a través de la persuasión de los electores.

Segunda pregunta: **¿Cuándo se convierten los partidos en artefactos funcionales y objetos circunspectos de análisis?** Bartolini (*en* Pasquino,

[4] Incluso los partidos "doctrinales" o "ideológicos" son partidos de "patronato," es decir, partidos de intereses (éstos corresponden a la primera tipología de partidos, la segunda distingue entre los partidos de notables, uniones ocasionales y partidos de masas) (Weber, 1984: 228-232).

et. al., 1991: 217), nos indica que el concepto de partido político tiene un origen geográfico e histórico en Europa; sin embargo, también señala que es imposible precisar dónde y cuándo se presentó el nacimiento de los partidos políticos porque organizaciones de individuos, que actúen bajo la pretensión de lograr un objetivo político, han existido siempre y bajo diferentes circunstancias. Por lo tanto, Bartolini propone que el punto de partida del análisis puede estar en la segunda mitad del siglo XX con la evolución de partidos en **verdadera competencia**.

La propuesta de Bartolini, aunque parezca breve es acertada porque ésta acota con rigor el terreno del cual podemos partir en cualquier análisis partidista. Deja de lado la pretensión de incluir en el concepto a formas políticas tan diversas y *sui géneris* como pueden ser los partidos hegemónicos que, además funcionan bajo una lógica sistémica distinta donde no existe competencia real, circunstancia que altera totalmente el tipo de estructura organizacional. Asimismo, la propuesta de Bartolini nos hace reflexionar sobre la definición otorgada por Weber (1989[1904]), porque si bien es cierto que un partido político, es en primera instancia una organización política, también debemos adelantarnos a prescribir que su análisis contemporáneo se da sólo en aquellas instancias o sistemas donde existe la posibilidad real de competir y elegir entre **dos o más** partidos.

A pesar de las contribuciones sobre estudios prácticos de partidos políticos en la primera mitad del Siglo XX, como las obras ya clásicas de Ostrogorski (1964 [1902]), Michels (1962 [1911]) y Weber (1989 [1904]), es en la segunda mitad de ese siglo, donde nacen la mayoría de las aportaciones vigentes hasta la fecha. De los autores mencionados, también se extraen sus teorías, pues como se verá constituyen los fundamentos básicos para el estudio de casos reales. Sin embargo, se debe advertir al lector que plantear una investigación organizativa basada únicamente en estos autores clásicos, no garantizaría ningún esfuerzo de profundidad y que por el contrario limitaría las herramientas conceptuales, pues tales obras ilustran realidades organizativas de otras épocas.

Antes de seguir adelante, hay que especificar que el estudio de los partidos no sólo se ha dado a través de los enfoques politológicos, sino que también se han realizado múltiples trabajos descriptivos bajo un enfoque plenamente histórico, como puede advertirse en la obra de Rubinstein (2006) y su análisis sobre el Partido Laborista inglés, donde el autor toca de manera superficial la cuestión organizacional del caso de estudio privilegiando notoriamente la descripción de sucesos en la vida del partido. Éste es otro tipo de obras que no pretendemos menospreciar, pero que no están inscritas enteramente en el campo de análisis de la ciencia política. Sin embargo, hay que aceptar que los partidos políticos pueden ser objeto de estudio de otras ciencias y bajo propósitos analíticos muy diversos, pues si bien para estudios

como el presente, el partido político es la variable dependiente, en otros casos puede ser abordado como una variable independiente.

Tercera pregunta: ¿Qué hacen los partidos? Estas organizaciones políticas tienen el fin de agruparse, competir, conseguir votos y representar a los electores en el parlamento o congreso y en la cabeza de las administraciones públicas. Una respuesta más elaborada es descrita por Ware (1996: 111) quien define que existen básicamente tres tareas fundamentales: 1) Preparar y participar en campañas electorales, para llegar a este cometido se necesitan realizar importantes esfuerzos financieros y un fuerte trabajo de relaciones públicas que requiere de voluntades continuas, que se ven reflejadas en las campañas. 2) Sustentar la organización del partido, a través de la membresía y otros recursos, como clubs internos o asociados, la motivación de sus activistas y simpatizantes, y la obtención de recursos financieros para el mantenimiento de la organización más allá de las campañas. 3) Diseñar nuevas políticas públicas[5] y estrategias para los representantes electos del partido que lleguen a cargos públicos, pues las propuestas y/o programas de campaña están inspiradas en el diseño de esas políticas partidistas.

Hemos descrito lo que es un partido político, cuándo se convirtieron en elementos de análisis científico, y cuáles son sus funciones prácticas esenciales. Antes de hablar en específico sobre las contribuciones de la ciencia política para entender el desarrollo de los partidos, primeramente hablaremos sobre la figura del partido político desde la noción institucional, es decir: ¿Qué implica que éstos sean considerados como instituciones políticas? Como se verá, no es una pregunta de respuesta fácil porque si bien el partido puede ser entendido como una organización de políticos que buscan competir para alcanzar el poder, no todos pueden llegar a considerarse realmente como instituciones, algunos se quedan en el rango de simples grupos semiorganizados que buscan no desaparecer del escenario democrático.

Cuarta pregunta: ¿Qué es una institución? March y Olsen (en Rhodes, *et. al*. 2006: 4) indican que una institución es una colección "relativamente" duradera de normas y prácticas organizadas, integradas en las estructuras de importancia y de recursos, que son "relativamente" invariables frente a la renovación de los individuos; y es "relativamente" resistente a las preferencias idiosincrásicas, a las expectativas de los individuos y las cambiantes circunstancias externas.

La definición de March y Olsen nos revela primeramente que se trata de una "*colección de normas duraderas integradas en las estructuras de importancia*";

[5] Aunque Ware (1996: 112) acepta que no siempre el diseño de políticas públicas se realiza en el seno del partido, sino que muchos recurren a fundaciones o centros de estudios asociados al partido que se encargan facilitan esta tarea a los partidos.

pero ¿de qué estructuras se trata? Pues deducimos que se está haciendo referencia a una organización porque posteriormente nos señalan la existencia de **recursos** y de una renovación de **individuos**. Por su parte De Artaza (2005: 350) sugiere que las instituciones tienen en ciencia política dos significados básicos: 1) son las reglas del juego –normas formales e informales- que orientan al gobierno y el comportamiento de sus miembros y 2) son las organizaciones destinadas a hacerlas cumplir. He ahí la respuesta, una institución, para los propósitos de la ciencia política y la administración pública, es una norma que echa mano de una organización para mantenerse vigente y funcional.

De lo anterior se desprende otra cuestión: **Quinta pregunta**: **¿Cuál es la diferencia entre organizaciones e instituciones?** Si bien las instituciones implican una norma y una estructura organizacional, las organizaciones *pueden llegar a ser,* a través de un proceso, consideradas como instituciones. El debate no puede ser menor, porque se da por sentado que la relación va de un lado al otro, cuando en términos de Huntington existe una separación que depende de la evolución. Es decir, una organización puede llegar a ser una institución si ésta avanza en el grado de "institucionalidad", así "*la institucionalización es el proceso por el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones y procedimientos*" (Huntington [1968] citado en Artaza De, 2005: 351). Según Huntingon este proceso puede ser medido a partir de los siguientes criterios contrastados: Rigidez-adaptabilidad, simplicidad-complejidad, subordinación-autonomía, desunión-coherencia. Estos criterios constituyen una de las primeras aportaciones epistemológicas hacia la generación de teoría en el construccionismo social de los estudios institucionalistas.

Para Berger y Luckmann (1969 [1966]: 70-73) la institucionalización viene precedida de una actividad social previamente "*habitualizada".* Esta circunstancia es importante pues implica el hecho de que una norma repetidamente ejecutada, perseverada por una estructura organizacional puede dar paso a la consolidación de una institución. Las instituciones no son actos esporádicos ni organizaciones fugaces.

El estudio de las organizaciones en el campo de la ciencia política y la administración, básicamente parte de las contribuciones de Weber hacia 1890. La teoría de las organizaciones, posee tres grandes subcampos de estudio, según Tompkins (2005: 2 y 3): 1) La teoría de la organización, llamada coincidentemente igual que el campo de estudio, con una macro perspectiva en la que la organización entera es el objeto de estudio y que busca explicar el comportamiento entero de la organización a través de su estructura, que incluye la jerarquía, líneas de autoridad y los grados de departamentalización. 2) El comportamiento organizacional, perspectiva que se enfoca en los individuos y/o grupos como unidad base de la organización, y cuyo análisis se concentra en las actitudes y las relaciones

internas, las motivaciones y el desempeño de sus miembros. 3) La teoría de la gerencia (*management theory*), que se enfoca en el análisis del manejo de las prácticas y los procesos de la organización, así como su medición y mejoramiento progresivo; por ello se presume que tiene un carácter prescriptivo en comparación con los otros dos enfoques.

La descripción anterior de Tompkins será fundamental, pues habrá que tenerla en cuenta para en adelante verificar que los estudios politológicos sobre la fisonomía de los partidos políticos, retoman en gran medida concepciones administrativas para dar explicación a la complejidad, comportamiento y motivación de los partidos; evidentemente haciendo referencia a las subdivisiones teóricas de las organizaciones y la teoría del comportamiento organizacional. Lo que más resalta a la luz de estos subcampos es, que en realidad no encontramos trabajos coincidentes con el enfoque gerencial que busca fomentar el desarrollo de las organizaciones a través de la prescripción de sus falencias.

En este sentido encontramos un área prácticamente inexplorada en el caso de la ciencia política, pues en la literatura existente no hay propuestas de mejora, los estudios se remiten a señalar la fisonomía, el comportamiento, incluso las fallas, pero sin señalar las prescripciones en vistas de una mejora organizacional o funcional de los partidos. Por ello es que no compartimos enteramente la idea de un posicionamiento llanamente crítico sino propositivo como objetivo final de la presente investigación. Más acorde con una fuerte noción construccionista donde existe critica, reflexión, experiencias, entendimiento, revelación de nuevo conocimiento sobre el caso y posibles acciones a seguir (Easterby-Smith, *et. al*. 2012: 25).

La teoría de las organizaciones nos señala la importancia del grado de complejidad que éstas adquieren con el paso del tiempo. Esta disciplina, se encarga del estudio de las estructuras formales, los procesos internos, las restricciones externas y la forma en que las organizaciones afectan o son afectadas por sus miembros. "*Hoy en día, entender la complejidad de las organizaciones es esencial para administrarlas porque su conocimiento es la clave para su acción efectiva*" (Tompkins, 2005: 1 y 2) y una gran parte de su estudio se dedicará entonces a buscar explicaciones sobre el cómo y porqué de su comportamiento. Los trabajos especializados en organizaciones, por lo general, investigan el orden estructural y cómo éste afecta o se ve afectado por las metas, estrategias, tamaño, uso de tecnologías y las limitaciones ambientales. Epistemológicamente, se trata de investigaciones primordialmente construccionistas.

Huntington (1996 [1968]) advierte la necesidad de "*crear valor*" para avanzar en ese proceso de institucionalización, y el valor[6] es el grado de

[6] La mejor definición sobre el valor ha sido elaborada por las ciencias económicas en dos ideas claras: "*La primera es que las cosas tienen valor porque son útiles, porque son valores de uso, la*

utilidad o aptitud de algo para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. Dicho de otra manera, una institución es una organización desarrollada que tiene la capacidad comprobada de crear valor. Lo anterior implica que dicha organización desarrollada tuvo la capacidad para adaptarse en un entorno determinado, con un buen nivel de complejidad interna, en el sentido de un desarrollo jerárquico y con una división clara del trabajo. También se puede denominar así, si además tiene la capacidad de ser autónoma ante agentes contingentes exógenos; y si está construida sobre una base coherente, es decir, que proporcione un buen nivel de unidad u homogeneidad de frente al cumplimiento de sus objetivos. De momento nos quedamos con este primer esbozo sobre uno de los autores (Huntington) que comenzaron a definir las variables de la institucionalización, para retomarlo más adelante.

Para los fines de esta investigación se considera necesario disertar sobre esta *naturaleza institucional*, que como ya hemos visto, primigeniamente se trata de una epistemología política y organizativa construccionista y funcionalista. Así la denominación de los partidos políticos como instituciones políticas pasa a pertenecer a un estudio más sofisticado –o al menos así se ha pretendido en los estudios contemporáneos- que deberá recurrir forzosamente a nociones organizativas, porque es a partir de ahí de donde proviene esa *cualidad* o *defecto* institucional. Lo anterior sin desestimar los intentos de la filosofía política por basar su estudio alrededor de la ideología partidista; sin embargo aquí vamos acotando el estudio organizativo de los partidos hacia un plano funcional, dónde la ideología es más bien una etiqueta de la identidad corporativa de la organización partidista.

Ahora, la naturaleza de las instituciones políticas también encuentra un debate en el que March y Olsen (en Rhodes, *et. al*. 2006: 4) describen tres posibilidades al respecto: 1) la naturaleza de las instituciones es vista como una configuración organizada con la cual los actores políticos típicamente actúan; 2) como aquel proceso que traduce reglas y estructuras en impactos políticos; y 3) como el proceso que traduce el comportamiento humano en estructuras y reglas establecidas que mantiene, transforma, o que incluso elimina instituciones.

Las instituciones se caracterizan por dar un cierto orden a las relaciones sociales, reducir la flexibilidad y variabilidad del comportamiento, restringe también las posibilidades de una búsqueda de intereses unilaterales. De tal forma, que se espera que los miembros de una institución obedezcan y sean los guardianes de vigilar el cumplimiento de sus principios constitutivos y

segunda es porque las cosas cuesta trabajo hacerlas" además: "*el valor de un bien, o la cantidad de cualquier otro bien por la que se pueda cambiar, depende de la cantidad relativa de trabajo necesario para su producción*." (Esteve y Muñoz de Bustillo, 2005: 616)

sus estándares (Rhodes, *et. al*. *Op. Cit*.: 7). Por lo tanto, las instituciones políticas son entes sociales creados para dar respuestas apegadas a sus propias reglas, las mismas que serán llevadas a cabo y vigiladas por la institución materializada en la organización administrativa.

Una vez que hemos explorado el terreno de las instituciones como metas organizativas a largo plazo para los partidos políticos,[7] tendremos que hablar en esta investigación sobre los partidos, aceptando que se trata de un análisis que de inicio es organizativo e institucional, no dando por sentado que estos conceptos impliquen lo mismo. Lo anterior nos invita a reflexionar un momento y definir que, cuando se habla de instituciones, no siempre se habla de organizaciones, a veces se está hablando de las reglas arraigadas en la sociedad; y hablamos de instituciones políticas cuando esas reglas requieren un "brazo ejecutor" para ser llevadas a cabo y vigilar su cumplimiento, y ese "brazo ejecutor" recae en una organización o serie de organizaciones con diversos propósitos específicos. Los partidos como organizaciones, son parte de esa constelación de instituciones políticas necesarias en una sociedad de corte democrática o que aspira a serlo.

Como mencionan Pierre, Peters y Stoker (2008: 9): "*Ser una institución es una variable, y no todas las instituciones están tan institucionalizadas como otras"*. Lo cual nos deja realmente claro que cuando sometemos una institución al escrutinio analítico ésta pasa a ser una variable, pues ésta puede cambiar en su forma dependiendo de lo que pase tanto en su interior como en el exterior.

En suma, lo anterior nos indica que cualquier estudio que trate de plasmar la realidad de una institución, nos dará un resultado "con fecha de caducidad", una imagen y una perspectiva que tendrá una validez que será determinada por sus propios cambios. Es decir, que incluso al finalizar esta investigación, pretenderemos brindar una imagen lo más cercana posible a la realidad de un partido político, pero se advierte desde ahora que estos resultados pueden comenzar a variar tan pronto como los factores endógenos y exógenos vuelvan a sufrir cambios que alteren la realidad de esa misma estructura, y que a su vez puede cambiar el curso de vida de la misma institución.

Por lo anterior, se reitera la coincidencia en rebatir el argumento sobre el fin o "*el término de la edad de oro*" en el estudio de los partidos, pues hasta que éstos desaparezcan como instituciones, la vigencia del análisis sigue siendo válida y algo necesario. De hecho, a pesar de que se aborden casos estudiados con antelación, cada estudio, aunque sea de actualización, **siempre presentará nuevos resultados** que se alterarán con el movimiento

[7] Esta misma idea de que los partidos como organizaciones buscan en alguna medida la institucionalización, mientras que una institución por sí misma no es una organización, es respaldada por Randall y Svåsand (2002: 12).

de las variables independientes que empujan a una institución partidista a actuar de una u otra forma. Salvo que se elaboren dos investigaciones con el mismo caso de estudios y en una coyuntura idéntica, estaríamos esperando que el resultado más óptimo recaería en una gran similitud de conclusiones, esto si el método implementado en cada estudio fuera consistente y se echara mano de las mismas referencias teóricas. Mientras los partidos perduren como parte del sistema político representativo ideal, su estudio es plenamente vigente.

Así, el estudio institucional de los partidos políticos tiene su propia veta dentro del análisis politológico. Además, vale la pena aclarar que este tipo de estudios se encuentran en una época de verdadera funcionalidad en aquellas democracias de la "*tercera ola*", donde ya se vislumbraba la emergencia de nuevos partidos y la imperante necesidad de los viejos partidos por redefinirse en busca de votantes que, supuestamente, están cada vez más y mejor informados. La utilidad de este tipo de análisis puede ayudar a los partidos y a sus integrantes a darse cuenta de las cosas que hacen bien o mal, a redefinir estrategias y a verse reflejados ante un espejo crítico, que lejos de resaltar sus bellezas, usualmente se inclina a problematizar y hacer hincapié en sus defectos.

Para Montero y Gunther este tipo de estudios, a los cuales denomina "*estructural-funcionalistas*", parecen estar pasados de moda, puesto a que en muchos casos invitan a los investigadores a "*forzar la cuadratura del círculo*" dependiendo del objeto de investigación, debido a que se han generado categorías de partido que como ellos señalan: *"(…) llegan a ser simplificaciones groseras [sic] de las características de los partidos a supuestos injustificados de similitud*" (Montero, *et. al*. 2007: 30). Estos autores aseguran que sería muy difícil aspirar a la creación de una teoría única y general explicativa sobre los estudios de partidos, por lo tanto, sugieren que la mejor aproximación consiste en mantener una posición inductiva/empírica, pero permitiendo la generación y comprobación de hipótesis *"(…) mediante la consolidación de la miríada de tipologías existentes: podría así adoptarse una terminología común para describir los modelos de partidos (…)"* (*Ibid*: 33).

Por lo tanto, es común que en cada estudio orgánico sobre partidos se desarrolle un primer capítulo –como es este caso- donde se perfile un entramado metodológico. Pues aceptando el reto anterior de Montero y Gunther resultaría una verdadera suerte encontrarse con un tratado consensuado que precisase esas categorías epistemológicas sobre los partidos políticos, sus mecanismos de evaluación institucional y una categorización definitiva. Tratado que evidentemente no existe y que, probablemente, nunca existirá por la diferencia de enfoques, ideologías y aspiraciones de los propios investigadores. Para Eldersveld (1982: 407) los partidos son instituciones con procesos complejos difíciles de comprender y

por lo tanto de evaluar, circunstancia con la que concuerda Aldrich (2012 [1995]: 49).

Al aceptar esta objeción, Montero y Gunther (Montero, et al. *Op. Cit.)* implícitamente admiten la funcionalidad actual de estos estudios con la condición de dar un tratamiento de "*estandarización de los criterios con los que se categorizan los partidos y, si es preciso, la elaboración de modelos adicionales que capturen la esencia de los partidos que han emergido en algunas de las nuevas democracias de la <<tercera ola>>, más allá de las regiones (…) de Europa occidental y de América del Norte*." En otras palabras, se acepta que la categorización sobre la fisonomía de los partidos, está muy lejos de ser definida de manera categórica, sobre todo en aquellos sitios donde la tradición europea sólo sirve como referencia y no como canon conductual de las sociedades, sus dinámicas y sus instituciones.

Este tipo de estudios resulta funcional si cumple con una tipificación mínima previa al estudio de caso. Sin embargo, resulta convincente que la vigencia de estos estudios es obscura, vaga o indefinida, tanto para las investigaciones desarrolladas en las nuevas democracias como en los sistemas políticos más arraigados. Fenómeno derivado de los cambios radicales en la tecnología, la economía y la constante alteración del sistema de valores sociales. Por ello, no consideramos que la aportación de nuevos modelos y de nuevos intentos de categorización sean exclusivamente convenientes en su aplicación a nuevos casos de estudio. Es decir, a veces un enfoque revitalizado también arroja nuevas perspectivas de un caso "*viejo*", por más agotado que éste parezca. Los estudios de caso en ciencias sociales muestran una imagen de la realidad con una vida determinada por el tiempo y sus coyunturas; el hecho de que un partido se venga desempeñando de la misma manera durante varias décadas no significa que esté exento de cambiar su rumbo el día de mañana.

Dentro de la literatura de estudios de caso revisados[8] sobre la organización e institucionalización de los partidos políticos, es claro que existe un lenguaje más o menos convenido. Pues se toman como parámetros de inicio a los mismos autores clásicos, que sin duda, y por la naturaleza de estos estudios, corresponden en su mayoría a referencias estructuralistas como Weber, Ostrogorski, Michels, Mosca, Duverger y Panebianco. Entre ellos es habitual

[8] Los casos de estudio que se revisaron con anterioridad a la elaboración de este trabajo son: Lagares (1999) sobre el Partido Popular de Galicia; Méndez Lago (2000) sobre el Partido Socialista Obrero Español; Borjas (2003) sobre el Partido de la Revolución Democrática (PRD); Martínez González (2005) sobre el PRD; Vivero (2006) sobre el PRD; Pérez Rojas (en Ayala y Mora, 2010) sobre el PRD; Reveles (2006) sobre Partido Convergencia; Reveles (2003) sobre el Partido Acción Nacional (PAN); Gunther (en Montero, Gunther y Linz, 2007) sobre la Unión del Centro Democrático; Kitschelt (1989) sobre los partidos ecológicos en Bélgica y Alemania Occidental.; Loaeza (1999) sobre el PAN; Ramiro (2004) sobre el Partido Comunista Español e Izquierda Unida.

situar la parte del origen de partido en las contribuciones de Duverger, Michels, Ostrogorski, y Panebianco, mientras que la racionalización del proceso de evaluación institucional habitualmente recae en las obras de Huntington y, de nuevo, en Panebianco; ya en este punto comienzan a existir divergencias, pero usualmente se encuentran menciones recurrentes sobre Kirchheimer, Von Beyme, Kitschelt, Janda, Katz y Mair y en menor medida de Hirschman y Blondel, mientras que en los trabajos posteriores a 2002 encontraremos referencias de Randall y Svåsand. En adelante las contribuciones suelen variar dependiendo del matiz de cada investigación.

A pesar de que sea criticable decir que los autores antes nombrados han creado paradigmas en el estudio de los partidos, lo cierto es que han sido los pioneros en plasmar con palabras lo que en la realidad ocurría. Gracias a esta base descriptiva es que hay estudios como los de Weber (1989 [1904]) y Duverger (1969 [1954]) que son referencia inicial indiscutible. Su genialidad redunda en que a pesar de la serie de metamorfosis que ha sufrido la política como ejercicio natural del ser humano, lo cierto es que los partidos guardan en común los elementos descritos por ambos autores: políticos con ambiciones de poder y organizaciones que, o bien parten de una masa o bien de una convención de líderes (élites), en términos evidentemente reduccionistas.

Algunas de las primeras teorías sobre el proceso de institucionalización, provienen en origen de los italianos Pareto y Mosca, quienes describen antes que otros que las clases políticas tienden a permanecer en lo alto de las posiciones sociales. A pesar de que incluso se presente una revolución, esta clase siempre encuentra la forma de estar cerca del poder y sus beneficios. Bases que sin duda ayudaron a Michels y Ostrogorski a definir sus observaciones sobre las tendencias oligárquicas que imperan en los partidos mejor consolidados, tendencia que se concentrará en una élite política.

Hasta este punto la bibliografía básica sobre la organización de los partidos no suele tener gran polémica. Si bien han surgido reinterpretaciones como la de Panebianco (1990 [1982]) sobre las características del modelo original de Duverger (1969 [1954]) o sobre el partido *catch all* de Kirchheimer (en LaPalombara y Weiner, 1966), lo cierto es que estos enfoques son la base de partida, prácticamente de cualquier análisis organizativo. Posterior a Duverger [1954], aparecieron un sin fin de trabajos relacionados con el tema, cuyos autores han venido acuñando diferentes términos para nombrar a determinados tipos de partidos.

Lo que ha sucedido es complicado de explicar, pues el análisis se ha vuelto rico y muy abundante. Sinceramente, los nuevos conceptos que intentan denominar de algún modo a los distintos tipos de partidos, han venido a ser contribuciones debatidas, cuyos aportes no entran, ni convencionalmente ni convenidamente en todos los análisis. Al menos no de manera sumatoria, es decir, algunos estudios de caso se decantan por la utilización de una

parcialidad de autores afines a sus propósitos, precisamente para "*forzar la cuadratura del círculo*" que tanto se critica en Montero, *et. al*. (2007 [2002]).

Lo cierto es que la estela de autores posteriores a los clásicos ya referidos, suma una lista larga, donde se suscriben tanto conceptos nuevos para denominar a un cierto tipo de partido, como nuevas metas de análisis, donde la variable dependiente es cambiante. Para ser más precisos, con el *rational choice*[9], se abre un campo positivista muy marcado por encontrar los factores que determinan el resultado de una elección, evento en donde los partidos compiten directamente a través del estrés de problemas (*issues*) y la perdurabilidad "rupturas" sociales (*cleavages*).

Por otro lado, también se han desarrollado nuevos trabajos donde la variable dependiente son las actitudes hacia cuestiones políticas y el grado de democratización de los sistemas políticos. Para el caso de los estudios orgánico-institucionales, el *rational choice* viene a ser una herramienta, más que un enfoque de análisis, por eso es que existen ciertas variables independientes que en este tipo de estudios causan un poco de polémica. Lo anterior se da, porque bajo la lógica del construccionismo social la epistemología positivista sólo se enfoca en aceptar o refutar hipótesis, pero no en nuevo conocimiento cualitativo a partir del caso de estudio.

A pesar de que los estudios institucionales de los partidos políticos, en algunas ocasiones omiten la variable independiente *competencia electoral*, se justifica en cierta medida esta situación, debido a que esta variable, en determinado momento (y si no se sigue un rigor metodológico apegado al estudio orgánico) puede llegar a confundirse con la variable dependiente. Es decir, en determinados momentos *el resultado* de la competición electoral podría pasar a ser determinado por la calidad institucional de los partidos en competición. Así la *variable institución*, que pretendemos sea la *variable dependiente*, puede ser interpretada como una *variable independiente*, circunstancia que se debe tratar con mucho cuidado, porque es sumamente proclive a dicha confusión cuando se trata de estudios racional-positivistas.

Sobre la competición, los estudios de caso suelen retomar a Kitschelt debido a su contribución sobre la diferenciación existente en cuanto a la estrategia partidista. La aportación de Kitschelt (1989) es relevante pues analiza a los partidos a partir de cómo sus organizaciones completas enfocan sus metas partiendo de la competencia electoral; el desempeño de su personal y los militantes se despliegan así bajo la misma lógica. Ello indica de forma importante la falta de la necesidad actual de los partidos por plantearse objetivos apegados a la variable ideología, todo se enfoca más a la coyuntura

[9] El *rational choice* es el enfoque de análisis político que examina la forma en que se toman las decisiones, la forma en que se puede hacer un uso eficiente de los medios para obtener fines (Zagorski, 2009: 12).

y los problemas de moda, circunstancia que como se verá tiene repercusiones serias en la nomenclatura politológica contemporánea de los partidos. Sin embargo, se debe observar que la estrategia partidista no depende enteramente de aspectos cuantificables, sino de concepciones subjetivas de los actores políticos involucrados.

Como se comentó, ese tipo de estudios recurren frecuentemente a otro tipo de enfoques, entre ellos a estudiosos del *rational choice* como Downs y Shlesinger. Sobre Downs es común verificar como se acoge siempre a la idea de que los actores políticos son "*goal seekers*" (situación que advierte Aldrich, 1995: 12); evidentemente se retoman este tipo de contribuciones provenientes de análisis más funcionalistas. Esta simple idea ha dado paso a la descripción y reinterpretación de conceptos que empiezan a convertirse en clásicos como la tipología deductiva de Strøm (1990). Pero, por ahora sólo se adelantará el nombre otros autores que se han aventurado también a dar sus propias categorías para definir de alguna manera a los partidos modernos: Katz y Mair; Kischheimer; Hopkin y Poloucci; Gunther, Sani y Shabad, entre otros; todos ellos contribuyentes a la formación de esta nueva taxonomía de los partidos de la segunda mitad del siglo XX.

Por su parte Aldrich (1995: 18-21), contribuye bastante al inicio de los estudios, por un par de ideas que son oro molido a la hora de justificar un caso particular: Primero, sitúa el estudio de los partidos políticos primigeniamente desde un enfoque neoinstitucional. Segundo, aunque no lo menciona deliberadamente, Aldrich hace referencia a la idea de Weber sobre la funcionalidad de los partidos, cuyas acciones recaen en las intenciones de "*políticos ambiciosos*," que los crean, diseñan e intentan mantener. Tercero, como resultado de las dos ideas anteriores, el neoinstitucionalismo indica que los partidos políticos como instituciones tienen una naturaleza pública y endógena, de hecho él dice que "*es la institución más endógena de la historia política americana*."

Derivado de lo anterior, quizá lo más asertivo ha sido comenzar esta investigación, con la importancia de retomar ese enfoque neoinstitucional y dejar en claro las implicaciones que tiene el considerar a los partidos políticos como instituciones políticas. Que dicho sea de paso, difieren sustancialmente de las instituciones gubernamentales[10] o privadas; porque si bien son instituciones políticas, los partidos tienen una movilidad institucional *sui generis*, pues como también ya se refirió, no todos gozan del mismo grado de institucionalización. Debido a esa naturaleza endógena y su

[10] Es decir, las instituciones gubernamentales sí son afectadas por los partidos que están en turno en el gobierno, pero las instituciones gubernamentales no forman parte del juego electoral. Y si esto pasa se rompe la condición explicativa de Bartolini (1991), se quiebra la verdadera competencia y no hay pie de análisis, porque entonces ese sistema se estaría acercando a los regímenes de partido hegemónico, donde un partido se vuelve gobierno.

acción se encuentra en el límite entre el *proponer* y *ejecutar* eventualmente, dependiendo de su éxito.

En la idea de Aldrich (1995: 19) se advierte que en un partido puede existir una organización bien constituida o con graves tintes de informalidad, porque es precisamente el mismo grupo de políticos interesados, quienes escriben las reglas del partido y escogen los objetivos. El mismo grupo que además decide reformar, alterar dramáticamente o enclaustrar la estructura del partido.

Otra aportación recae en el análisis de Máiz y Lagares (en Aldrich, 2012 [1995]: 24) quienes enfatizan que en concordancia con Aldrich, Kitschelt insiste en la vinculación que existe entre la organización y el programa del partido; pues la simple selección de un programa supone *de facto* un esfuerzo organizativo importante para llegar a un acuerdo sobre la ruta que habrá de seguir la organización. Por lo tanto, estaremos siendo testigos frecuentemente de posicionamientos, grandes disputas y conflictos en general durante el trazado programático interno. Como se observará, los programas partidistas y las organizaciones guardan gran relación con respecto a la fisonomía que se puede apreciar de un determinado partido frente a sus competidores.

Justo antes de proceder a la identificación de los modelos de partidos propuestos hasta la fecha y de las categorizaciones funcionales para medir la calidad institucional de los mismos, hay que admitir que el repaso sobre Aldrich nos señala una constante ya advertida por Weber: La lógica de los partidos políticos es dictada por las intenciones humanas de los políticos que dirigen estas organizaciones. El problema de la ambición de poder y la búsqueda de puestos públicos. Éste último aspecto resulta clave en parte de las conclusiones más valiosas de Aldrich, con respecto a que los partidos en la actualidad han pasado a ser consorcios al servicio de las personalidades y no precisamente de los sectores sociales que pretenden representar.

Para expertos en desarrollo y aprendizaje organizacional como Pedler, Burgoyne y Boydell (1991: 19-25) o Robledo Ruíz (2014 [2012]: 32 y 54), gran parte de la resolución de los conflictos en las organizaciones, precisamente depende del grado de conciencia grupal adquirida. Es decir, que la organización comience a identificarse como un todo sobre las ambiciones individualistas de sus miembros, circunstancia que depende de largos procesos de interacción. Para estos autores el desarrollo organizacional depende del intercambio de información, de un control en la contabilidad, del intercambio interno, la flexibilidad de recompensas, de una estructura en armonía con el ambiente, de un ambiente de aprendizaje y de la posibilidad de crecer para todos al interior de la organización.

Los líderes políticos de un partido, tienen en sus manos y en todo momento la capacidad para desarrollar, mantener, redefinir o cambiar en alguna forma sus organizaciones. Pero si en su caso no lo hacen, aunque esto parezca una

necesidad, la realidad es que quizá tampoco lo hagan por algún motivo. Ese motivo constituye *"la cara oculta del partido"*: la de las verdaderas intenciones. Por lo tanto, un partido puede llegar a ser una máquina que sirve para fines concretos, muchas veces ocultos bajo una serie de propuestas que no tienen ninguna importancia o coherencia con las necesidades sociales de los votantes, pero que muy probablemente sí tengan una lógica o un motivo de ser dentro del círculo más importante de notables del partido.

Bajo esta lógica, concordaremos con la idea de Lagares (1999: 13) al mencionar que a veces, en algunos partidos políticos pareciera que hay una falta de organización interna, situación que ligada a los estándares de Huntington ya ilustrados, indicarían en sí un bajo grado de institucionalidad. Pero Lagares afirma con asertividad que a veces esa falta de organización, recae en un "modelo alternativo de organización." Es decir, bajo esta lógica nos damos cuenta que en determinados casos, existen partidos que a pesar de mantener índices institucionales a todas luces bajos, con carencia de discursos congruentes, o con actividades criticables como el clientelismo electoral o simplemente adoptando una postura claramente populista, la realidad es que siguen ahí, vivos y en competencia válida dentro del sistema democrático.

En muchos casos no desaparecen a pesar de que se presuma una supuesta crisis interna; y la clave radica en que de alguna forma institucionalizan –en mala forma descrita- la crisis, convirtiendo esos defectos en una forma alternativa de operar. Cierto, sin que su institucionalización progrese, pero también es cierto, que esto sucede sin que la organización por sí misma desaparezca, a pesar de que actúen sistemáticamente "*bajo colapso*" y "*en la raya*", ahí permanecen, ahí están.[11] Todas las organizaciones son diferentes, la diferencia substancial en los partidos radica en que algunos nacen para perecer de inmediato, otros están orientados a sobrevivir y otros simplemente sólo viven para ganar.

Una vez que hemos descrito la importancia de los análisis sobre los partidos políticos desde el enfoque institucional, sus principales autores y las aportaciones complementarias existentes, es conveniente pasar a la formulación de dos aspectos que darán cuerpo al desarrollo del estudio de caso. Primero, conviene recapitular y ahondar sobre las categorizaciones existentes sobre los tipos de partido. Segundo aspecto, se realizará la construcción teórica de las variables independientes que permitirá evaluar el grado de institucionalidad, tal modelo se aplicará a nuestro caso de estudio.

A manera de conclusión de este primer apartado, podemos definir que un partido político es un artefacto social cuya función esencial es la búsqueda de

[11] Esta circunstancia nos lleva a replantear una de las hipótesis de esta investigación, pues aunque no lo parezca de entrada, es clave en el devenir de la organización que forma el caso de estudio: el Partido de la Revolución Democrática de México (PRD).

un interés político. Un partido político, apto para el estudio de caso, es aquella organización social que busca la obtención del poder y que se formaliza -entra en la vida legal- para competir en un sistema político de tipo democrático. La organización partidista procederá a institucionalizarse o no, a partir de un proceso que es fomentado o coartado en los primeros momentos de vida formal por parte del o los líderes que dirigen al partido (la tesis sobre el modelo originario de Panebianco es punta de partida de cualquier análisis de este tipo). Los partidos buscan adherir gente como militantes o simpatizantes, para: 1) ayudar directamente en las labores de mantenimiento organizativo y/o 2) simplemente para sumar votos en una eventual competición (elección).

El partido político como organización en un estudio neoinstitucional constituye la variable dependiente, cuyo indicador general sometido a prueba es el grado de institucionalización alcanzado en un lapso de tiempo determinado. La tendencia indica que la mayoría de estudios organizacionales sobre los partidos son de corte social construccionista, donde los aspectos de competitividad electoral no forman parte primordial del análisis. Por tanto, este trabajo no se ubicará en las coordenadas ontológicas del realismo ni epistemológicamente del positivismo. Para este análisis, la elección racional es una herramienta secundaría. El verdadero reto se encuentra en demostrar qué variables pueden funcionar para describir la fisonomía institucional de un partido.

Se trata pues, de una investigación ontológicamente nominalista y epistemológicamente construccionista. A pesar de que se utilizarán variables independientes que se aplicarán al caso de estudio, éstas pueden ser sujetas a interpretaciones sugeridas por el caso de estudio. En este tipo de análisis los aspectos subjetivos tanto de las muestras de análisis (en este caso los entrevistados) como del investigador, suelen tener relevancia significativa en el aporte final de la investigación. El objetivo es traer luz sobre un caso de estudio y sobre la aplicabilidad de un modelo para describir el progreso institucional de los partidos, de ahí su carácter nominalista. Las variables que analizarán las entrevistas, proveerán entendimiento a partir de la opinión subjetiva de los participantes, de la misma forma que las conclusiones vertidas a partir del diagnóstico estratégico formulado por los mismos; de ahí su carácter social construccionista.

1.2– Tipos de partidos

La conformación de un partido político no es un acontecimiento casual sino causal.[12] Ya hemos definido que los partidos políticos forman parte de los

[12] Causalidad o *causation* en inglés, es la relación entre la causa y el efecto. Oxford Dictionaries, 2013.

actores participativos en los sistemas políticos de corte democrático y que como organizaciones políticas aspiran a ser consideradas como instituciones para preservar en el tiempo un interés motivacional genuino, llámese ideología, llámese interés por el poder, los cargos en sí, o llámese preocupación social. Ahora surge la necesidad de presentar las tipologías existentes al respecto. Por un lado, hay que responder a la pregunta ¿cómo nacen? Y posteriormente describir ¿cómo son cuando crecen? De súbito, nos damos cuenta que falta un eslabón. En sí, el proceso de institucionalización queda en medio de las dos preguntas y responde a ¿cómo se han desarrollado? Qué es lo que ha sucedido en el transcurso entre la concepción de determinada organización y los primeros momentos de supervivencia del partido, cuando ya apreciamos una cara real de la organización.

Esta investigación no será la excepción y antes de pasar al estudio de caso, presentará un repaso de los autores clásicos que hablan sobre las condiciones y rasgos que dan origen a un partido político. Posteriormente se realizará una sumatoria de las propuestas de categorización más populares y convincentes que han sido elaboradas hasta el momento. Se debe advertir, que depende del estilo de cada investigador si se debe dar tratamiento al objeto de caso a la par que se desarrolla el marco analítico (por ejemplo el trabajo de Borjas, 2003), sin embargo nos parece que esa metodología es más idónea para investigación histórica que politológica.

Además el propósito no es dar por sentado una suposición que encasille la categorización o busque forzar esa "*cuadratura*" escogiendo desde un principio los autores a nuestra conveniencia, por el contrario, el propósito es presentar y detallar los parámetros y opciones existentes que servirán en una etapa posterior de análisis comparado ante otros casos de estudio de una manera simple y hasta en cierto grado, fácil de operar. Al menos esta es la intención, partir de la complejidad hasta llegar a la simplicidad analítica, porque de nada valdría desarrollar un modelo específico que no pudiera ser aplicado a otros casos; todo lo contrario, el objetivo es llegar a un modelo concreto de alta aplicabilidad.

Lo anterior es importante puesto que el reto presentado por los estudios politológicos contemporáneos como el de Montero, *et. al*. (2007 [2002]) acusan severamente una dispersión de las contribuciones y métodos utilizados por politólogos de vanguardia, tanto en los estudios de caso, como en las aportaciones teóricas. Es por ello que el presente trabajo pretende insertarse en la corriente de investigaciones orgánicas multifactoriales, del cual el mismo Gunther (*Ibidem*) es participe –según su aportación sobre el estudio de caso de la Unión de Centro Democrático de España expuesto en el mismo texto- y que además brinda una recopilación de elementos importantes en el entendimiento del proceso de institucionalización a partir de diferentes paradigmas. En este sentido el objetivo de este trabajo no es innovar del todo, sino contribuir a la solidificación y apuntalamiento de

herramientas conceptuales útiles. La misión de esta investigación es que esas compilaciones dispersas encuentren una sistematización común.

Si la formación de un partido político es un suceso causal, es porque precisamente existe una causa que motiva su conformación, y por más accidental que un caso pudiera parecer, en términos de la política real, no hay accidentes en la conformación de instituciones como éstas. Tal y como reinterpreta Aldrich (1995 y 2012): "*hay políticos con intereses, no casualidades*." Vilas (1997: 86) por su parte define que *"(e)l análisis de la organización de los partidos debe aceptar la evidencia de que en la mayor parte de los casos están dominados por la ambición de los cargos públicos".* Que las coyunturas jueguen su papel y a veces faciliten la emergencia de un suceso que facilite o de pie a la creación de un partido, es otro asunto. Porque detrás del accionar de un actor político, bajo cualquier situación, siempre existirá una motivación o una ambición no siempre clara ante la opinión pública.

El nacimiento de un partido político siempre estará ligado a dos factores mínimos: una coyuntura favorable y políticos con un interés estratégico de poder. La coyuntura es *"(…) un momento particular de las sociedades, aquel en que el ritmo societal se acelera y es posible un cambio en las correlaciones de fuerza, ya sea dentro de los bloques dominantes y dominados, como entre estos bloques. Momentos como éstos no están presentes todos los días en las sociedades"* (Osorio, 2001: 75). Además una coyuntura está determinada por un tiempo y espacio concretos, las coyunturas por más largas que parezcan siempre tienen un punto de inicio y de término. Las coyunturas, buenas o malas, pueden representar ventanas de oportunidad para el surgimiento, crecimiento, estabilización, declive o deceso de cualquier organización.

Por otro lado, los políticos tienen sus propias características, pero básicamente concuerdan con los tres tipos ideales de Weber (1989 [1904]), donde tenemos a los líderes carismáticos, a los burócratas que gozan de una figura legal reconocida y a los que heredan el poder. Cualquiera de ellos, dependiendo de las condiciones de la coyuntura, pueden movilizar a otros políticos y generar un grupo o movimiento social que facilite la conformación de un partido. En cuanto a la cuantificación del grupo, pues obviamente dependerá de los requisitos que las diferentes leyes nacionales impongan para la creación de un partido, pero lo que queda claro es que éste es un número "*para cumplir*" con el requisito de un registro, porque los políticos idearios de la creación de un partido, siempre se cuentan básicamente con los dedos de las manos, los líderes reales de un partido son pocos.

Así, independientemente de las motivaciones y la aparición de un acontecimiento que desate una coyuntura adecuada para la aparición de un nuevo partido político, existen básicamente dos patrones estructurales de inicio en un nuevo partido político. Duverger (1969 [1954]) distinguía ya dos maneras generales en que se organizan estos: a través de masas o a través de cuadros. Sinceramente, esta observación no es caduca, lo que sucede en la

actualidad es que la diferencia no depende del tamaño sino de la estructura. Los partidos de masas mantienen sus finanzas a partir de las cuotas que pagan sus miembros, reparten su carga en un número, lo más elevado posible, de miembros, cada uno de los cuales contribuye con una suma modesta. El partido de cuadros, por el contrario, trata de reunir notables (influyentes, técnicos y financieros), para preparar las elecciones, conducirlos y mantener el contacto con los candidatos.[13] Aquí la cualidad que importa es el prestigio, la habilidad técnica y la cantidad económica que puedan aportar directamente o movilizar (Duverger, 1969 [1952]: 93-94).

A pesar de esta primera división en cuanto al tipo de partidos existentes, aparece la duda: ¿De dónde surge la diferencia organizativa que influye a la postre en el proceso hacia la institucionalización? De nuevo, Duverger es la clave; siguiendo a este autor, Panebianco (1990 [1982]: 108) explica cómo se determina la evolución organizativa de los partidos a través del *modelo originario* y las condicionantes de *institucionalización:* "*Las características organizativas de cualquier partido, dependen, entre otros factores, de su historia, de cómo la organización haya nacido y se haya consolidado*."

Para Duverger (según Panebianco, 1990 [1982]) existen dos tipos de génesis en el nacimiento de un nuevo partido político: partidos de creación interna y partidos de creación externa. Los partidos de creación interna, cuyo nacimiento se debe a la acción de élites parlamentarias preexistentes. Y los partidos de creación externa, que son creados por grupos y asociaciones que actúan en la sociedad civil o en otros ámbitos diferentes a la labor parlamentaria. Por su parte, Panebianco (*Ibid*: 110 y 111) recoge la idea de Duverger pero la evoluciona y detalla en tres posibilidades, desde su perspectiva los partidos nacen: a) Por penetración o difusión territorial, b) condicionados por alguna institución externa y c) marcados o no por un liderazgo carismático.

Desde su forma de germinar en la esfera pública, los partidos gozarán o carecerán de oportunidades para institucionalizarse, siendo ésta la importancia de estudiar su origen. El comienzo, el "cómo se reparten las cartas" y aún en los momentos inmediatos posteriores a su irrupción en la vida política, determinará y condicionará seriamente la vida organizacional de un partido "*a decenios de distancia*". Por ello es que la mayoría de las organizaciones y no sólo en el ámbito político, siempre muestran rasgos en su fisonomía actual propios de la época en que fueron concebidos.

---

[13] Vale la pena comentar que éste puede considerarse como el sistema tradicional en las democracias occidentales hasta la segunda mitad del siglo XX, como ejemplo práctico resaltar el del periodo de la Restauración en España (1875-1931) también conocido como sistema canovista, Joaquín Costa lo explica detalladamente en su obra "*Oligarquía y caciquismo como forma actual de gobierno de España: Urgencia y modo de cambiarla* (1901)".

Hasta aquí, se ha explicado que un partido es una organización que busca la obtención del poder político; que existen partidos de cuadros y partidos de masas; y que éstos nacen promovidos por participantes con poder político previo o por entidades externas. Sin embargo, una de las aportaciones de Duverger (1969 [1954]: 47-66) provoca incertidumbre en la fisonomía contemporánea de los partidos, nos referimos a los componentes estructurales, pues originalmente este autor dedica un tercio de su investigación a revisar las estructuras internas de los partidos: el comité, la sección, la célula y la milicia.

Con el declive en la afiliación de militantes en los partidos europeos, el apresurado ritmo del empoderamiento de los medios de comunicación y el nuevo concepto de realizar campañas mediáticas, se puede observar como al menos dos de las cuatro categorías *duvergerianas* comienzan a mostrar fallos. Si bien para Duverger la estructura partidista pasaba de forma vertical descendiente desde el comité, la sección, la célula y la milicia, en la actualidad vemos que existen partidos que pueden agrupar a sus simpatizantes para realizar un mitin, pero que difícilmente éstos llegarán a estar tan involucrados como para participar en otras actividades más laboriosas y primarias como la promoción del voto, la repartición de panfletos y la pega de propaganda. Actualmente los niveles de células y milicia, no son tan básicos como lo indicó Duverger en su tiempo [1954]. De hecho la célula y la milicia como tales, no están contemplados en la mayoría de los estudios revisados, debido a que estos conceptos se substituyen directamente por el concepto de militancia, que no asume con precisión la idea que tenía el autor en un principio,[14] sino que hace referencia más bien al estatus de la afiliación partidista.

Como advertimos en un inicio, el mundo ha cambiado; muchas veces la misma idea de militancia, sólo existe en la mente de los políticos, porque en la realidad muchas veces sus militantes son "*virtuales*" y no precisamente por la emergencia del marketing político en las redes sociales de la Internet. Actualmente se sabe que los militantes existen pero no se ven a la hora del trabajo de promoción del voto y demás tareas partidistas. Finalmente quienes hacen las labores propagandísticas de campaña son agencias publicitarias y contratistas especializados en este tipo de servicios, la política clásica en este sentido, como veremos también ha cambiado.

[14] La milicia es una "*especie de ejército privado, cuyos miembros están organizados militarmente, sometidos a la misma disciplina y al mismo entrenamiento que los soldados (…) capaces como ellos de desfilar en orden armónico, precedidos de música y banderas, aptos como ellos para combatir a un adversario por las armas y la lucha física. (…) El carácter militar de la milicia no aparece sólo en su comportamiento, sino también en su estructura. Ésta descansa en grupos de base muy pequeños, que se aglomeran en pirámides para formar unidades cada vez mayores*" (Duverger, 1969 [1954]: 66).

A pesar de lo anterior, la teoría nos indica que el militante es el miembro activo de un partido, es diferente a un simpatizante, quien sólo aporta ocasionalmente su apoyo a través del voto, pero que para efectos reales está afuera de la organización. En algunos partidos [15] se hace incluso una distinción entre el miembro activo y el adherente, donde los primeros tienen un rol participativo, incluso con ciertas obligaciones, mientras que el adherente es el afiliado "*light*", con un carácter meramente de membresía, que no está obligado a realizar actividades ni aportaciones. Por otra parte, el papel de los dirigentes de partido, merece un análisis más profundo y delicado.

Por encima de los simpatizantes, los militantes y la burocracia administrativa del partido se encuentran los líderes, que son quienes dan dirección a la organización. La propuesta sobre la naturaleza oligárquica en la dirigencia de los partidos es original de Michels (1983 [1911]). Él sostiene la tesis de que la tendencia natural de todas las organizaciones (partidos), es que se cree **una dirigencia oligárquica**, con pretensiones evidentemente aristocráticas, que hacen que la élite del partido se separe de las masas; esa tendencia se convierte además en un mecanismo que confiere solidez estructural a la organización. Según esta teoría, la tendencia oligárquica permite la creación de una masa organizada.

La tesis de Duverger coincide con la de Michels en el sentido de que es natural que en las etapas más bajas de la civilización domine la tiranía. Posteriormente se pasa a una etapa en donde los privilegios se extienden de manera gradual y paulatina, se trata pues de una apertura democrática en el sentido de los beneficios adquiridos. Pero, si pasamos de la esfera de la democracia a la esfera del partido se observa que "*a medida que se desarrolla la democracia, aparece un efecto lateral: con el avance de la organización, la democracia tiende a declinar; la evolución de la democracia tiene un curso parabólico"* (Michels. 1983 [1911]: 78).

Al hablar de esta oligarquía en las dirigencias, tenemos que hacer referencia a la cohesión que de ellas emana, o en el caso contrario, de la falta de cohesión que caracteriza a los partidos jóvenes o con bajos niveles de institucionalidad. "*La disciplina no es sólo la fuerza principal de los ejércitos, sino también de los partidos*" (Duverger, 1969 [1954]: 201). Por ejemplo, si hablamos de la actuación del partido en el parlamento, habrá que evaluarse la homogeneidad del o los grupos que dirigen su voto en el sentido indicado por los jefes del partido, porque esto constituye una ventaja sobre una dispersión de votos, a todas luces no conveniente para las aspiraciones del partido como unidad. El desarrollo de la obediencia implica la homogeneidad del partido, la ausencia de fracciones y de tendencias (*Ibid*: 204), esto

[15] Por ejemplo, esa diferencia entre el miembro activo y el adherente estuvo vigente en el Partido Acción Nacional de México (PAN) hasta 2012; no existe más esa diferenciación.

también apunta a una tercera categorización por parte de Duverger: la diferencia entre partidos unitarios y fraccionales.

Cuadro C1. Tipología básica de Duverger

Origen	Tipo de partido	Integración
Intraparlamentarios o Extraparlamentarios	Masas o Cuadros	Fraccionales o Unitarios

Elaboración propia a partir de Duverger (1969 [1954])

Como se comentó con anterioridad, Duverger prácticamente es *el* autor de referencia para el inicio de estudios de caso sobre partidos políticos, además de otros autores básicos que a la luz del tiempo nos queda claro que han sido reunidos y sintetizados por Duverger en 1954, hablamos de nuevo sobre Pareto, Mosca, Weber, Michels y Ostrogorski. En el Cuadro C1 quedan sencillamente resumidas las aportaciones de este autor. Ahora, reconocer la importancia de Duverger y aceptar que sus aportaciones son clave en el estudio de partidos, no quiere decir que sean leyes inconmutables. Al contrario los autores contemporáneos encuentran que sus conceptos tienen que ser reinterpretados pues en muchos casos, a pesar de las vigencias dicotómicas, los conceptos ya no concuerdan con precisión en la fisonomía actual de los partidos, de hecho es Neumann (citado en Montero, et al. 2007: 129) el primero que realiza un ajuste sobre estas clasificaciones y en 1956 -a sólo dos años de la publicación de "*Los partidos políticos*" de Duverger- renombra la dicotomía y encara a los partidos de representación individual frente a los partidos de integración democrática (masas).

A partir de estas primeras categorías propuestas por los autores de la primera mitad del siglo XX emergieron una cantidad impresionante[16] de trabajos relativos al estudio de los partidos, por eso es obvio imaginar la cantidad creciente de intentos por readaptar las categorías iniciales. La cantidad de propuestas para reinterpretar, actualizar y descomponer los elementos de categorización, han sido bastantes, sin embargo la tesis del modelo originario, solamente ha sido revisada por Panebianco (1988). Pero al respecto de la reclasificación de los tipos de partido en una etapa madura, se han presentado una serie de aportaciones novedosas y hasta simplificadoras y aglutinadoras como el concepto de partido *catch-all* de

[16] El dato proporcionado indica que a partir de 1945 hasta 1998 se estima la elaboración de alrededor de 1,500 trabajos relativos a partidos políticos (sólo en Europa), entre artículos, libros y monografías (Bartolini, Caramani y Hug, 1998, citado en Montero, *et. al*. 2007 [2002]: 17)

Kirchheimer (1966) que ha incitado debates polémicos y apasionados en muchas aulas universitarias.

Para intentar adentrarnos a la taxonomía –ciencia de la clasificación- de los partidos políticos, hemos recurrido a la revisión de textos recopilatorios actualizados, como el de Zagorski (2009) en su libro temático sobre política comparada. Sin embargo, aquí se presentó el primer problema real en la investigación, pues al analizar este texto en forma de *handbook*, nos damos cuenta en un principio de las referencias obligadas sobre Duverger, incluso Zagorski (2009: 140) hace mención sobre la existencia de un tipo de partido distinto a los de masas y cuadros, habla del "*taxi party*" del cual se hablará más delante. A partir de este momento Zagorki introduce un elemento de ruptura, conocido en el argot politológico como *cleavage,* para continuar con su clasificación: se trata del elemento ***ideología***. No es el único, pues presumiblemente Zagorski tomó como modelo la clasificación original de las *familles spirituelles* de Von Beyme (1986).

Al introducir la ideología en su acumulación tipológica sobre los partidos políticos, nos muestra un catálogo de acepciones y tipos de partidos muy distinto a los análisis politológicos más recientes, que se enfocan en los insumos, las estructuras y las metas estratégicas de los partidos. Así, de inmediato se detecta que la taxonomía ilustrada por Zagorski no concuerda prácticamente en nada con los sofisticados estudios politológicos. ¿Qué es lo que sucede? Zagorski determina que su monografía puede ser mejor ilustrada introduciendo el concepto ideología, realizando una descripción de los partidos muy básica, que se asemeja a las lecciones de introducción a las ciencias sociales, en donde ubicamos a los partidos en relación con su ideología en el plano izquierda-derecha.

¿Qué sucede con la clasificación ideológica? Debemos admitir el escepticismo existente sobre la variable ideología dentro de los análisis de comportamiento electoral, porque si bien tiene excelentes grados de correlación en estudios estadísticos. Tal parece que en la actualidad el término se ha polarizado de manera tal, que la opción "*centro*" es una clasificación confusa para solapar conceptos como el de los partidos *catch all* de Kirchheimer.

En la monografía de Zagorski, queda clara esta tradición por asociar la identidad de un partido con una mística ideológica, asociación justificadamente creada como resultado de la historia de los sistemas políticos europeos. Pero que para países de la "*tercera ola*" donde las nuevas tipologías de partidos, no precisamente comulgan con la izquierda de clases obreras, y donde los partidos reaccionarios a veces son los representantes de la social democracia, este enfoque resulta difuso. Es decir, la clasificación por tipos de ideología, es un tanto anticuada. Como ya se verá, este encasillamiento ideológico en múltiples ocasiones, sobre todo en las nuevas

democracias, no concuerda con los preceptos y legados históricos de herencias no europeas.

Esta reflexión, derivada de la revisión a la clasificación de Zagorski (2009) lleva a recapacitar sobre la existencia de dos umbrales para la categorización institucional de los partidos políticos. Por un lado encontramos este tipo de textos recopilatorios donde se ilustra a partir de la ideología la conceptualización que llamaremos *identitaria* de los partidos; mientras que por el otro lado contamos con esos trabajos de análisis sofisticados donde se busca clasificar las metas, métodos y estrategias, viendo a los partidos como máquinas que consiguen objetivos ("*goal seekers"*). Sin embargo, la clasificación de Zagorski, no es innovadora en ningún sentido, de hecho como se mencionó, existe un trabajo mucho más preciso en Von Beyme (1985) quien detalla lo que él denomina como "*familles spirituelles*" o familias espirituales de los partidos, o en Seiler (1980) quien advierte la existencia de dos categorizaciones fundamentales en los partidos: las categorías unidimensionales y las multidimensionales.

Dicho lo anterior, nos damos cuenta que existen cohabitando de manera discriminada -más no sistematizada a detalle- dos dimensiones clasificatorias, donde una discurre en un *plano de identidad* y la otra bajo un plano que aquí llamaremos *pragmático*. Así que, si aún existe espacio para las aportaciones en el método y clasificación de los partidos políticos, asumiremos lo siguiente: Los partidos políticos pueden ser clasificados, a partir de aproximaciones en sus conductas y grados institucionales en: 1) La auto-identificación histórica, filosófica, discursiva, ideológica, clasificación que aquí llamaremos *identitaria*. 2) Y una segunda clasificación, que se da a través de sus semejanzas con los tipos de partido propuestos por los estudios politológicos de la segunda mitad del siglo XX en adelante, que describen la maquinaria organizacional, estrategias y sobre todo los objetivos reales de poder, análisis propio de un *plano pragmático*.

¿Por qué nos distanciamos de las tipologías *unidimensionales* y las tipologías *multidimensionales* de Seiler (1980) por qué no son lo mismo que nuestra propuesta? La separación que este autor hace es sin duda, un punto de partida para comprender los dos planos que proponemos (*plano indentitario vs plano pragmático*), empero Seiler es muy rígido en señalar que el plano unidimensional es determinado exclusivamente por la posición de un partido en la escala izquierda-derecha, cosa que en la clasificación del *plano identitario* que aquí se propone es más amplia, pues hace referencia a la filosofía, e incluso la "*marca*" del partido político, es más una cuestión discursiva y de apariencia adoptada, más apegada al *espíritu* del partido (en términos de von Beyme). Ya podremos advertir que actualmente pueden existir partidos que intencionalmente ni siquiera definen una línea

ideológica,[17] pero que sí poseen una marca o filosofía de partido que los identifica y distingue de otros partidos. No es casualidad que ideología e identidad compartan la misma raíz etimológica.

Por su cuenta, el *plano pragmático* sí tiene más relación con las tipologías multidimensionales que propone Seiler, sin embargo, este autor se queda con la mera descripción de los *cleavages* de Lipset y Rokkan (1967), y sólo toma en cuenta como opciones la clasificación de Duverger. La tipología del *plano pragmático* ha cambiado muchísimo en treinta años y no puede encasillarse a estos dos trabajos como se verá; la clasificación en términos de objetivos reales y maquinarias organizacionales de los partidos ahora tiene múltiples estudiosos con diversas contribuciones.

De esta forma denominaremos *plano pragmático*, no sólo a la recopilación de conceptualizaciones orgánico-institucionales derivadas de la dicotomía original de Duverger, sino que además de explicar su fisonomía estructural, se ofrece una gama de opciones sobre sus metas programáticas reales, estrategias electorales, tipos de liderazgo, incentivos de afiliación, permanencia y participación. Es decir, se trata de esas categorías encontradas por diversos politólogos contemporáneos, que ofrecen tipos ideales de conceptualización, conceptos que muestran análisis con las siguientes características: 1) muestran la estructura real del poder de un partido; 2) se describe una categorización de fondo, siempre a partir de análisis reflexivos y especializados; 3) donde se observan sin clichés las motivaciones u objetivos reales de los partidos. Desde esta perspectiva el *cleavage* ideología tiene un peso marginal en este tipo de clasificación, pues la prioridad está en evaluar la eficacia organizacional y estratégica de los partidos de manera contrastada no en la coherencia con su discurso ideológico.

El *plano pragmático* hace alusión al actuar real de los partidos políticos en tanto a organizaciones, con fines y agendas puntuales, donde los políticos son observados como el *zoon politikon* cargado de motivaciones e intereses prácticos. Donde además se reconocen y distinguen los objetivos grupales, las estrategias y funciones programáticas de los partidos para su crecimiento o mantenimiento como organización. En esta clasificación y creación de conceptos descriptivos la ideología tiene un peso mínimo pues se devela que el trabajo de los políticos profesionales, si bien trata de guardar congruencia con el *plano identitario*; la realidad es que muchas veces se sopesa la propia ideología, se disfraza o se desnaturaliza con el objetivo de cumplir con sus fines organizativos. Obviamente el ideal sería que ambos planos tuvieran congruencia, cosa no siempre ocurre.

[17] Un excelente ejemplo es el Partido Verde Ecologista de México que no describe en su plataforma una ideología comprometida ni con la izquierda ni con la derecha; más bien evita polemizar al respecto.

Mientras que en el *plano identitario*, se presenta una conceptualización ideal-programática que parte del desarrollo histórico-filosófico de los partidos políticos europeos como marco histórico referencial; evidentemente el *cleavage* ideología tiene un peso correlativo inherente en este plano clasificatorio. Este tipo de categorías tienen rasgos que indican que en su concepción fueron determinadas de manera filosófica, no propia del siglo XX, provienen de sesgos de clase más antiguos que han evolucionado a través de la historia de las naciones principalmente europeas. Esta clasificación del *plano identitario* define por su parte: 1) La postura o filosofía del partido ante el sistema político, en otras palabras, es la "marca" del partido, es su razón de ser; 2) tiene una categorización visible, que no requiere ser descubierta más que a partir de su contexto histórico de creación; y 3) las motivaciones u objetivos discursivos son públicos, donde los programas y propuestas del partido hacia la sociedad, no necesariamente coinciden con sus intenciones de poder internas.

El *plano indentitario* que se propone aquí hace referencia al **actuar ideal** de los partidos políticos, en tanto a su oferta como opción electoral (de ahí que se utiliza el término "*marca*" del partido), pues se refiere a lo que el partido oferta: a sus discursos, sus propuestas y candidatos. Las intenciones reales, como pueden ser la obtención de cargos públicos y la repartición de oficinas, o en general la repartición real de poder, no es un objetivo público ni mucho menos comentado durante las campañas. En este plano la ideología del partido es fuerte y se tratan de forzar o cuadrar las agendas prácticas con las propuestas ofertadas para dar un nivel de coherencia a la *marca* y filosofía del partido con su ejercicio práctico.

Es decir, bajo el *plano identitario* se oferta al partido en términos de ideales, sueños de progreso o justicia, en vez de ofertarse en términos de poder.[18] Se determinó definir a este concepto como *identitario* puesto que este plano se refiere a la identidad del partido. La mayoría de los partidos sufrirán muy pocos cambios en cuanto a su categorización de identidad, pues al provenir estas definiciones de un contexto histórico, muchas veces lejano, los valores o creencias, se incrustan en la imagen que proyecta el partido a través de los surcos ideológicos ya preconcebidos históricamente.

Con la separación de estos dos planos clasificatorios, se pretende dejar en claro que las investigaciones politológicas que buscan respuestas científicas a través de la creación de conceptos y paradigmas pertenecen a un mismo género. Mientras que las descripciones monográficas, ideológicas y puramente históricas, forman parte de un terreno superficial pero útil para ilustrar a primera vista los partidos. Sin embargo, en un análisis como este,

[18] No podemos olvidar como ya se ha dicho antes que los partidos políticos son dentro de la sociedad organizaciones con un estatus muy especial, con una posición tremendamente privilegiada en la toma de decisiones y muchas veces tienden al pragmatismo

no se desdeña la funcionalidad de ninguna de las dos tipologías, pues aunque pareciera una forma simplista de aproximarse a los partidos políticos, asumimos que sí puede ser muy útil a partir del contraste resultante de los dos planos en un mismo partido estudiado, o incluso en un análisis comparado que incluya varios casos, puesto que un análisis con estas características puede arrojar una serie de conclusiones interesantes al momento de combinar el factor evolutivo del partido.

Cuadro C2. Tipología bidimensional de los partidos políticos

Plano identitario	***Plano pragmático***
1) Filosofía y *marca* del partido	1) Estructura real de poder
2) Categorización visible	2) Categorización de fondo
3) Objetivos ofertados ante el público	3) Objetivos reales (no necesariamente públicos)
4) Responde a un contexto histórico	5) Responde a coyunturas a través de estrategias mutables

Elaboración propia

El contraste entre ambas tipologías puede describir cómo es percibido un partido político, pues de esta confrontación podemos descubrir el grado de coherencia entre los objetivos ideales que oferta el partido y la forma en que opera en la práctica para conseguir sus metas organizativas. Como ya se describió: ideales y objetivos, no siempre son lo mismo en términos de poder. El ideal democrático sería lo contrario, es decir, que existiera una plena coherencia entre los ideales programáticos y los objetivos prácticos, pero las organizaciones al ser entes sociales, se encuentran compuestas por seres imperfectos y contradictorios como somos los seres humanos.

A partir de aquí realizaremos una revisión de los conceptos de ambas tipologías o *planos*. Para comenzar de menor a mayor en cuanto al grado de complejidad, se presentarán los conceptos o tipos ideales pertenecientes al *plano identitario* básicamente a través de la propuesta de von Beyme (1985: 29-136) y Zagorski (2009: 139-153). Posteriormente se realizará una revisión intensiva referente a la formación de propuestas de conceptualización de politólogos contemporáneos posteriores a la obra de Duverger de 1954 para definir las categorías propias del *plano pragmático* de conceptualización.

Una clasificación sobre el tipo de partido en el espectro izquierda-derecha es aportada por von Beyme (1985) quien realizó un análisis detallado sobre

las *familles spirituelles* de los partidos, que es la base de este tipo de clasificación. Sin embargo, la idea original sobre las familias espirituales puede tener un origen un tanto confuso dado que Seiler (1980: 59) pone mucho énfasis en los tipos de *familles politiques* siguiendo a Blondel y llega a visualizar seis familias inicialmente, donde en la izquierda están los comunistas-socialistas, al centro los radicales-liberales y agraristas, mientras que en la derecha se ubican los demócrata-cristianos y conservadores.

Cuadro C3. Familias espirituales partidistas de von Beyme

"Familia espiritual"		***Ideología usualmente adoptada***
Liberales y radicales	↑	Centro
Conservadores	→	Derecha
Socialistas y Socialdemócratas	←	Izquierda
Demócrata-cristianos	↑→	Centro - Derecha
Comunistas	←	izquierda
Agraristas	←	Izquierda
Regionales y étnicos	←→	Izquierda - Derecha
Extrema derecha	→	Derecha
Ecologistas	←↑	Izquierda – Centro

Elaboración propia a partir de von Beyme, 1985.

Posterior a esta mención, surge la necesidad de realizar una explicación descriptiva a partir del *cleavage* ideología, justificando que una ideología es un "*set*" (*serie o colección*) comprensible y relativamente coherente de ideas políticas que describen los propósitos y métodos de gobierno. Inspira instituciones y políticas públicas, además que sirve para movilizar a las masas siguiendo el propósito de una determinada acción política (Zagorski, 2009: 142). Las ideologías modernas tuvieron su desarrollo en los albores del siglo XVIII cuando la literatura y la educación tuvieron su expansión, circunstancia que coincide con todas las perspectivas que señalan la simultaneidad del crecimiento industrial europeo de ese siglo. El horizonte descriptivo como era de esperarse traspasa tres opciones básicas: izquierda, centro y derecha.

Los primeros partidos que se analizarán (según von Beyme, 1985), son los que se inscriben en el centro entre ellos se clasifican: *Partidos liberales,*

demócratas cristianos. Los segundos: los partidos de izquierda que son los *partidos socialistas, social demócratas, verdes, comunistas, neo-euro-comunistas*. Los terceros: dentro de los partidos de derecha se enumeran: *conservadores, reaccionarios, fascistas*. En el mismo orden se realiza su descripción:

Partidos liberales. Estos partidos surgieron en el siglo XVII como impulsadores de la reforma ligada a principios liberales. Su búsqueda era lograr la certeza de derechos básicos como la vida, la libertad y la propiedad. Para ellos el gobierno era necesario, pero cuando éste tuviera un rol limitado a la protección de esos derechos. La base ideológica se encuentra en la filosofía de John Locke y los postulados económicos de Adam Smith. Actualmente los *partidos liberales* defienden con más énfasis valores no económicos como la libertad de expresión y el desarrollo social, la defensa de la individualidad al proteger el derecho a elegir el estilo de vida, la protección del medio ambiente. Estos partidos están abiertos a la evolución de los valores post-industriales. Un segundo revuelo económico surgió con la llegada de los principios *neo-liberales*, donde se hace énfasis en el libre mercado y la garantía de libertad de intercambio económico y social internacional.

Cuadro C4. Categorías del plano identitario según Zagorski

Partidos de Izquierda	***Partidos de Centro***	***Partidos de Derecha***
Partidos socialistas	Partidos liberales	Partidos conservadores
Social demócratas	Demócratas cristianos	Partidos reaccionarios
Partidos verdes		Partidos Fascistas
Partidos comunistas		
Neo-euro-comunistas		

Elaboración propia a partir de las categorías expuestas por Zagorski (2009)

Partidos cristiano-demócratas. Una opción de centro fuerte, aunque a veces se les ha identificado a éstos más anclados a la ideología de derecha o incluso de extrema izquierda. Estos partidos combinan el conservadurismo moral con una propuesta reformista en el plano económico, social y político. La mayoría de estos partidos en Europa y Latinoamérica se auto-identifican como derecha moderada, pero su coincidencia con los *partidos liberales* parte de una cuestión económica y no social, pues para la Iglesia prevalece también la idea del derecho a la propiedad privada, incluso la propiedad productiva es fundamental en el plano de los derechos humanos. El crecimiento de estos

partidos se presenta a partir del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial apoyando las legislaciones y gobiernos de bienestar, pero manteniendo su postura sobre el mercado y los negocios privados. Quizá la clave de su desarrollo y mantenimiento, no radica precisamente en su ideología ligada a la religión, sino a su organización no confesional, pues no sólo incluyen a católicos ni defienden o buscan metas religiosas, al contrario, en sus cuadros existen muchos protestantes y agnósticos.

Partidos socialistas. Su desarrollo fue impulsado a finales del siglo XIX al apoyar la liberación y exponer el total enfrascamiento de la clase trabajadora. Para los socialistas se creía que las estructuras de ese tiempo en el ámbito social, económico y político debían destruirse; la opción de reformar no cabía en sus ideales. Los socialistas tienen en su centro la filosofía económica propuesta por Marx. Para las democracias europeas en desarrollo, estos partidos eran identificados como anti-sistema, sin embargo en muchos casos trabajaban para acrecentar su poder desde un terreno legal, pero eran identificados como una oposición desleal. Fueron progresando al introducir miembros a las diferentes legislaturas y afiliando masas laborales a sus organizaciones. En la segunda mitad del siglo XX estos partidos cambiaron drásticamente al replantear la vigencia de las tesis dogmáticas, dejando de lado los ideales radicales, la aparición de la socialdemocracia y en parte la renuncia al ideal purista marxista. Su discurso actualmente es mucho más moderado y apuestan por la consolidación de gobiernos propios del estado de bienestar y acogen en sus planteamientos la defensa a ideales liberales en cuanto a su esquema de valores.

Partidos social-demócratas. En las últimas décadas del siglo XX, existe un notable desplazamiento de estos partidos hacia una ideología de centro. Para muchos revisionistas originalmente socialistas, decidieron dejar de lado por completo el objetivo de la revolución y aceptar de lleno la tesis liberal demócrata, junto con sus extensiones económicas. Dicho de otra forma, muchos social-demócratas aceptan el rol fundamental del gobierno como suministrador de oportunidades de igualdad, de alguna forma aceptan que el gobierno tenga esa función administrativa, muy lejana a la experiencia rusa donde el partido político era el gobierno en sí. Para estos partidos, sus tesis más nuevas apuntan a la vitalidad de la "*tercera vía*" [19] donde se busca combinar los ideales igualitarios y de justicia social socialistas con una economía de libre mercado y variantes del *neo-liberalismo*.

Partidos verdes. Dentro del *plano identitario*, los partidos verdes son participantes nuevos, pues aparecen durante los años setentas del siglo XX, donde emergen de movimientos de contracultura y se insertan en un

[19] Término empleado a partir de las nuevas posiciones políticas del laborismo británico a mediados de los noventa del pasado siglo, contemporáneamente a la subida al poder del gobierno de Blair en el Reino Unido.

principio en el ala más extrema de la izquierda.[20] Los primeros pasos de consolidación como opción electoral, se dieron en Alemania en la década referida al ganar sus primeros puestos de representación en el parlamento. Posteriormente germinaron nuevos partidos verdes en países vecinos a Alemania como Bélgica y los Países Bajos (Aldrich, 1995). Actualmente, los *verdes* alemanes se enfocan a la búsqueda de políticas pro-ambientales. Como otros partidos radicales, tuvieron que aceptar que la necesidad de representatividad es más necesaria para su subsistencia organizacional que la defensa de un discurso radical y confrontador. Con la emergencia del cambio climático y otro tipo de *issues* o problemas asociados al medio ambiente, los *verdes* han encontrado buenos recursos discursivos que los han hecho crecer en los países del norte de Europa. Fuera del contexto anglosajón, los *verdes* en México, constituyen un partido de cuadros con una estrategia de sobrevivencia apegada a la alianza electoral con partidos de derecha y no se rigen por una agenda activista en pro del medio ambiente.

Partidos comunistas. Su origen data de la segunda mitad del siglo XIX inspirados en las tesis de Marx, sus metas se reducen a la idea de pasar de inmediato al comunismo sin necesidad de un socialismo funcional que de preparación al nuevo régimen comunista como dicta la tradición marxista. Mientras el socialismo se movió hacia el centro, los comunistas se movieron más a la izquierda. Lo comunistas han estado convencidos de que el comunismo es inevitable y que su partido es el partido de vanguardia que sirve a los intereses de la clase trabajadora, sin estar directamente controlados por ellos. En muchos lugares los partidos comunistas continúan con vida, pero a decir verdad, con una representación a veces más simbólica que determinante. Los partidos comunistas tienden a presentar una ideología férrea, lo cual disminuye su capacidad de negociación estratégica, deteniéndose fácilmente en medio de dilemas morales por temor a defraudar sus compromisos bajo su visión particular del "deber ser".

Partidos neo-euro-comunistas. Se tuvo que acuñar este término pues describe en sí, a partidos específicos, donde se mantienen las tesis comunistas, pero que difieren de los partidos comunistas clásicos en el abandono de la tesis de "*la dictadura del proletariado*." Ejemplos de este tipo son los Partidos Comunistas de Italia y de España, donde el abandono de esta tesis se da como respuesta para dar tranquilidad a muchos votantes y conseguir al menos los votos suficientes para su subsistencia. Pero, mientras el Partido Comunista de España continúa activo, el italiano desapareció a principio de los noventa, producto del *tangentopoli*,[21] reintegrando a sus

[20] Aunque su origen fundacional estaba ligado a los movimientos de la derecha romántica europea de mediados y finales del siglo XIX.

[21] Palabra italiana que equivaldría en español a "*sobornopolio*". Dícese de la crisis de confianza y legitimidad derivada de la corrupción generalizada que supuso que en los primeros años de la

militantes en partidos que bajo diferentes nombres suscriben la mayoría de las tesis comunistas.

Partidos conservadores. Se trata de partidos de derecha moderada, que generalmente apoyan una ideología conservadora frente algunos *issues* defendidos por las doctrinas liberales. Donde el liberalismo defiende una postura universalista sobre los principios racionales de la acción política, los conservadores mantienen una postura crítica y hasta escéptica al enfoque racionalista, en favor de la conservación del *status quo*. Sus principios ideológicos se encuentran en las tesis de Edmund Burke, quien admite que los cambios políticos son necesarios, pero a través de una sociedad compacta en el sentido de la conservación de la propiedad e incluso los privilegios obtenidos, pues "*la gente siente seguridad en su posición*". La postura conservadora, tiene una cara flexible en la introducción de cambios paulatinos, pero su punto fuerte sin duda, es el mantenimiento de un buen nivel económico y el mantenimiento de las tradiciones en sus sociedades de origen. Los partidos conservadores contemporáneos se suman a las tesis económicas *neo-liberales.*

Partidos reaccionarios. Ningún partido de este tipo se autodenomina de tal forma, más bien es un sobrenombre dado por sectores sociales que lo denominan así en una actitud de reproche. Esta corriente existe desde inicios del siglo XIX como una parte radical de la derecha conservadora. En esta clasificación se encuentran los partidos que rechazan cualquier cambio al orden social, en su momento estas ideologías defendieron a reyes y dictadores. Usualmente estos partidos apelan al "pasado de gloria" de sus naciones y a la religión como consagración de sus aspiraciones. Los partidos reaccionarios estresan problemas sociales típicos de las sociedades modernas (inmigración, política económica, educación, por ejemplo) cuando el partido que gobierna forma parte de una posición ideológica alejada.

Partidos fascistas. En las democracias liberales los partidos fascistas constituyen una oposición desleal, al igual que las posturas radicales de izquierda. Los partidos fascistas se han caracterizado en la historia por tener un punto de efervescencia, donde ofrecen soluciones irreales a problemas hondos como las crisis económicas a través de cambios y movilizaciones patrióticas *reactivas* (en el sentido *nietzscheano* que lo aproxima al resentimiento y al rencor). A pesar de que es una expresión muy vetada, aún existen partidos con rasgos fascistas que se caracterizan por promover la exaltación de problemas modernos, al igual que los partidos reaccionarios, pero con una connotación más reactiva en el sentido de la defensa de lo nacional y étnico, a través del uso riguroso de la ley y el orden, cuando no se insinúa el uso de la violencia.

década de los noventa el mapa político italiano cambiase radicalmente, desapareciendo los grandes partidos tradicionales dominantes desde la posguerra.

Zagorski (2009: 153) termina diciendo que a partir de las últimas dos décadas del siglo XX se ha presentado una migración importante de partidos hacia posiciones "*más céntricas*," lo cual no sorprende. Pero un dato interesante es que a pesar de esta redefinición de objetivos por parte de los partidos moderados, existen otros que se han mantenido a pesar de sus posturas radicales como los partidos de extrema derecha en Europa que han encontrado un oasis de vida en los problemas asociados a la política económica y la inmigración como fenómeno internacional.

Como se ha mencionado, la categorización del *plano identitario*, puede presentar fallos cuando se contrasta a rigor con casos de estudio reales, pues a veces –dependiendo del país que se trate- los partidos liberales son conservadores, o los partidos verdes son de derecha, o los partidos nacionalistas son de izquierda, o hay partidos que durante su evolución han sido por momentos de izquierda, de centro y derecha dependiendo de la época de estudio.[22] El *plano identitario* no aporta cosas innovadoras al estudio de los partidos políticos, sin embargo sigue siendo útil mientras el *cleavage* ideología continúe teniendo correlación en los estudios competitivos del voto. Por ello se considera que esta forma de categorización puede resultar aún vigente en los estudios organizativos-institucionales, siempre y cuando funcione como *variable independiente*.

El *plano pragmático* de categorización, se refiere a las contribuciones conceptuales elaboradas por estudios politológicos especializados que buscan dar explicaciones tangentes al comportamiento organizativo, competitivo y sistémico de los partidos políticos.[23] Repasando un poco sobre la naturaleza de esta categorización, basta recordar que sus resultados muestran conceptos acuñados que tratan de describir las estructuras y fines reales de los partidos como organizaciones, teniendo como base un enfoque endógeno donde se muestra a los partidos tal cual son y no a través de cómo ellos creen que son y cómo se "*venden*" al público.

La seriedad que presenta esta rama de estudios es bien descrita como una necesidad por parte de Kitschelt (1989:43) ante el reto que supone el "*fin de la ideología*" en los partidos al examinar la competición de los partidos en las democracias modernas. Evidentemente haciendo alusión a los trabajos de

[22] Un ejemplo de este tipo, es el Partido Revolucionario Institucional (PRI) de México, que en su inicio fue un partido nacionalista que aplicó una educación de tipo socialista, luego pasó a ser un partido hegemónico, para convertirse en un partido conservador que suprimía libertades, posteriormente aplicó una política neoliberal y que actualmente se ubica como un partido de centro (*catch all*).

[23] Dicho sea de paso, nótese la diferencia con otro tipo de estudios politológicos, pues la propuesta dicotómica de recopilación categórica del *plano pragmático* y *el plano identitario*, no pretende tener utilidad en estudios donde la *variable dependiente* deja de ser el partido político. Es decir, no se espera que sea de utilidad en estudios de elección racional, donde la variable independiente ideología no puede ser substituida por una categorización organizativa que describa el ejercicio pragmático de un partido.

Kirchheimer (1966) y Downs (1957) puesto que ellos asienten que la ideología se diluye poco a poco en los partidos dando un peso toral al funcionamiento de la organización alineando sus estrategias para atraer el voto marginal de sus simpatizantes y buscar la maximización ante el "*mercado electoral*."

Cuadro C5. Categorías del plano pragmático

Tipo de partido	***Autor***	***Año***
Masas / Partidos de integración social	Duverger / Neumann	1954 / 1956
Cuadros / Representación individual	""	""
Catch all	Kirchheimer	1966
Partido consociacional y/o *holding-company*	Huneeus y/o Gunther, Sani, Shabad	1985/1986
New politics party o Left libertarian	Poguntke / Kitschelt	1987/1989
Elite centred party	Ware	1987
Electoral-profesional	Panebianco	1988
Vote seeking	Strøm	1990
Office seeking	Schlesinger / Strøm	1975 / 1990
Policy seeking	"	"
Partido de control / Partido al servicio de los políticos	Aldrich	1995
Cartel party	Katz y Mair	1995
Taxi party	Von Beyme	1997
Business firm party	Hopkin y Paloucci	1999

Elaboración propia

Hay que tener en cuenta que la clasificación propuesta que gira en torno al *plano pragmático*, está elaborada a partir de tipos ideales desarrollados por múltiples autores –y tipos ideales en términos *weberianos* claro está-[24] que aportan a veces la mera descripción en cuanto al tipo de objetivos desde una óptica competitiva, o bien tipos ideales de partidos modernos, donde existen propuestas sobre la construcción de variables para medir el progreso de los partidos en búsqueda de esa funcionalidad organizativa. Para otros autores, resulta más concluyente hacer una descripción comparativa que da como

[24] **No confundir *plano identitario* con los tipos ideales**: el *plano pragmático* es el que trata los tipos ideales propuestos por los estudios politológicos y el *plano identitario* hace referencia a la ideología y "marca" del partido.

resultado más de un tipo ideal a medida que contrastan sus objetivos u estructuras organizacionales.

Por lo anterior, este tipo de *nuevos conceptos*, son difíciles de racionalizar y operar en una escala homogénea; por ello, en el siguiente apartado sobre los mecanismos de evaluación institucional nos decantaremos por sólo algunos de estos tipos ideales. Sin embargo la clasificación del plano pragmático, servirá en adelante y en la fase comparativa para intentar dar una proximidad de la realidad apegada a estas propuestas conceptuales sobre todo al encarar y contrastar los enfoques clasificatorios del *plano identitario* frente al *plano pragmático*. Sin más, se presentan a continuación los tipos ideales acuñados desde la irrupción paradigmática de Duverger en 1954 (Cuadro C5).

Partido de masas. Como ya se describió, este concepto fue introducido por Duverger en 1954 en una propuesta dual, donde distingue entre *partidos de masas y de cuadros.* Para Duverger los partidos de masas están llamados a ser los partidos de mayor uso pues poseen estructuras fuertes con una organización que tiende a ser estable derivada del plano jerárquico de poder. Además, los militantes se identifican con la ideología del partido, más que con las personas (líderes) del partido. Las decisiones tienden a ser participativas y por tanto el financiamiento también lo es, pues este tipo de partidos solicita cuotas a sus afiliados, bajo una lógica de desarrollo expansivo. Duverger se decantó por este tipo de partido como aquel que tendría más posibilidad de desarrollarse ante el advenimiento de la democracia competitiva como parangón político.

Partido de cuadros. Forma la segunda parte de la propuesta de Duverger, y trata sobre partidos con una organización central y pequeña para administrar los asuntos del partido y tomar las decisiones políticas del mismo. Este tipo de partidos crecieron durante el siglo XVIII bajo la herencia de asociaciones de políticos con ideales afines e incluso de los "*partidos de corte*" europeos. A veces los únicos miembros que este tipo de partido suele tener son los mismos líderes, que usualmente son social, económica y políticamente privilegiados e influyentes. La falta de las masas no necesariamente significa que éste tipo de partidos no tenga su propio atractivo popular.

La diferencia entre el partido de masas y el de cuadros no depende del tamaño sino de la estructura. Los partidos de masas mantienen sus finanzas a partir de las cuotas que pagan sus miembros, reparten su carga en un número, lo más elevado posible, de miembros, cada uno de los cuales contribuye con una suma modesta. El partido de cuadros, por el contrario, trata de reunir personas clave o *notables* (influyentes, técnicos y financieros), para preparar las elecciones, conducirlos y mantener el contacto con los candidatos. Aquí la cualidad que importa es el prestigio, la habilidad técnica y la fortuna. Lo que los partidos de masas obtienen por el número, los

partidos de cuadros lo obtienen por la selección (Duverger, 1969 [1954]: 93 y 94).

Partidos de representación individual. Se trata de un partido existente en las sociedades que poseen una esfera política restringida, donde la participación popular del Gobierno se da de manera limitada. La actividad de sus miembros es nula y su estructura organizacional sólo aparece en elecciones. Su principal función es la selección de sus representantes, que al ser elegidos tienen un mandato "*libre y absoluto*." Corresponde a la aportación de Neumann (1965: 608 y 609) donde además describe otro tipo de partido diferente, el de integración social.

Partido de integración social. Es un partido que exige a sus seguidores el cumplimiento de deberes mayores a los que existían en el *partido de representación individual*. Es la segunda propuesta de Neumann (1965: 609) que se caracteriza por solicitar participación financiera a sus agremiados y ejerce una influencia mayor en la vida cotidiana de los individuos. Los seguidores de este tipo de partido se identifican con los afiliados permanentes, definidos por la categoría social de sus electores. Este partido tiene cierto control sobre los afiliados en los que basa buena parte de su existencia social. Sin duda la colaboración de Neumann esta descrita en la misma lógica dicotómica de Duverger (1969 [1954]) por lo cual no representan conceptos realmente nuevos, pueden considerarse una reinterpretación de la propuesta *duvergeriana*.

Partido *catch-all* o partido "*atrapa todo*", es sin duda una de las tipologías más debatidas en los estudios contemporáneos sobre partidos. Para algunos se trata de una reducción en la que caben todos los partidos modernos competitivos, de hecho en el argot latinoamericano se le llega a referir como el "*partido escoba*". La aportación teórica es propia de Otto Kirchheimer en 1966, al cual le llamó en alemán *volkspartei* o partido popular y que se desprende –hasta cierto punto- del partido de masas en una situación de evolución y tecnificación burocrática. Donde el *cleavage* ideología mantiene una vigencia relativa, porque a pesar de que las opciones mantengan fisonomías similares y busquen atraer a distintos sectores sociales, prácticamente el único factor de separación viene a estar en la fuerza de ese *cleavage*. El meollo de esta homogeneidad entre partidos por adoptar la misma fisonomía radica en la búsqueda por maximizar sus posibilidades de atracción del voto, que no es precisamente su aportación, pues esta advertencia sobre el movimiento al centro de los partidos para ganar votos se encuentra previamente presente en Neumann (1965: 605).

Otro aspecto importante a resaltar sobre el partido *catch-all* está en los mecanismos de funcionamiento. Para Puhle (en Montero, *et. al*. 2007 [2002]) el cambio de un partido de masas al partido *catch-all* fue notorio al perder importancia sus programas, contextos, las connotaciones religiosas y de clase, manteniéndose persistente el *cleavage* izquierda-derecha. Otros

aspectos como sus vínculos sociales y el "enraizamiento" también se han debilitado apostando así por una estrategia de mercado, donde lo más importante no son los propios temas y soluciones, sino la estrategia de cómo "venderse" al electorado. Más que la competencia, el aspecto que más resalta en cada elección es la imagen que estos partidos presentan, por lo tanto las campañas se han profesionalizado y comercializado.

La excepción de este tipo de partidos, está en aquellos con controversias o agendas etno-nacionalistas, pues fuera de ellos, la mayoría de partidos modernos son moderados y centristas, muy parecidos entre sí. El tope de los partidos *catch-all* llegó con la crisis económica de los setentas, donde se vieron como parte del problema por una falta de opciones discursivas ante los acontecimientos, los partidos también perdieron gremios y afiliados. Además, han surgido nuevos partidos que buscan el estrés de problemas sociales y económicos posmodernos provocando la reactivación de algunos *cleavages* no abordados por los partidos *catch-all*. Según Puhle, los partidos más afectados han sido los democristianos, liberales y conservadores moderados.

A pesar del vaticinio sobre el declive de los partidos *catch-all*, la realidad es que sigue siendo un tipo ideal vigente pues aunque no se quiera, es un modelo de partido muy rentable. Pues mantiene en su forma el predominio de una estructura desarrollada que brinda cohesión y certeza para su personal y militantes (*rank and file*). Las posturas moderadas siguen siendo además agradecidas por los votantes pues siguen eligiendo y decidiendo una elección en muchos casos en *"el último momento*." Por otro lado, muchos partidos con estructuras *catch-all* se han decantado por hacer una diferencia a partir de un *set* corto de *issues* de moda, para identificar o resaltar sus agendas de la mano del *cleavage* ideología, frente a otros partidos *catch-all*. Naturalmente, los partidos *catch-all* se presentan como opciones electorales bajo agendas programáticas muy similares ante la mayoría de los problemas sociales que marque la coyuntura.[25]

Partido consociacional o *holding-company*. Se trata de un tipo de partido que simplemente sirve como vehículo parlamentario de una federación de grupos con intereses "más o menos" compartidos, coordinando estrategias de campaña acordes a las políticas demandadas por los grupos de interés internos. Este tipo de partido fue acuñado a partir de estudios sobre el fracaso de la Unión de Centro Democrático (UCD) en España, entre los que destacan los trabajos de Huneeus (1985), Gunther (en Gunther, Sani y Shabad, 1986) y es mencionado de manera asociada al concepto de *business*

[25] Debido a lo anterior, se ha presenciado la efervescencia de las agencias de marketing político que se ocupan de generar campañas de diferenciación y posicionamiento que no se basan en la difusión de agendas y propuestas, sino en elementos superfluos, campañas negativas y el uso de asuntos coyunturales (*issues*).

firm party de Hopkins y Paloucci (1999: 318). Para Gunther (1986) el colapso de la UCD, se puede interpretar como la subordinación de la maximización del voto y la búsqueda de oficinas y cargos a otro tipo de objetivos políticos como la necesidad de una autodefinición ideológica y respetar la libertad de expresión, objetivos que desestiman en gran medida los estudios del *rational choice*.[26]

Finalmente, el partido *holding-company* es definido por Gunther y Hopkin como un partido concebido a través de una alianza organizada entre élites que representan de forma diferente a los distintos sectores de la sociedad. Las líneas políticas que sigue dicho partido, están definidas por las familias o fracciones políticas internas, sin que esto suponga que sea netamente un partido fraccionado, pues el modelo supone que estas élites se encuentren fuertemente vinculadas con actores sociales asociados al partido, pero poniendo el acento en la funcionalidad que tiene la movilización electoral y la selección de sus integrantes y líderes. El compromiso con las clientelas de las fracciones es muy importante para el soporte electoral y la consecuente supervivencia del partido, esto es un aspecto clave del modelo (en Montero, Gunther y Linz, 2007 [2002]: 189 y 191).

Este tipo de partido, como se ha descrito está asociado al concepto de *business-firm party* de Hopkin y Paloucci (1999). Pero mantiene cierta distancia promovida por el factor *clientela*, pues el modelo *holding-company* puede resquebrajarse al tratar de institucionalizarse a través de un modelo *catch-all*, debido a que puede alejar la proximidad con esas clientelas políticas que le dan un sustento electoral definido y consistente. Este tipo de partido corre grandes riesgos, pues en un estado de apogeo puede rápidamente crecer electoralmente a través de la nutrición y fomento de sus fracciones asociadas a las clientelas que apoyan al partido; pero se distinguen al menos dos grandes riesgos organizacionales. Primero, que las fracciones generen divergencias irreconciliables, derivadas de la lucha por el poder interno o por la falta de acuerdo en la selección de objetivos. Segundo, que al tratar de institucionalizarse opten por alterar su estructura y discurso bajo la estrategia de maximizar el voto en detrimento de sus vínculos con las clientelas. Ambos casos pueden encender las luces rojas en un partido *holding-company*.

Partido *new politics o left libertarian*. Se trata de nuevos partidos, que emergen con los movimientos sociales contemporáneos a partir de 1980, principalmente vinculados a protestas medio ambientales. La introducción de este tipo ideal es propia de Poguntke (1987) y lo resume en el *Handbook*

[26] Existen otras explicaciones desde un punto de vista puramente historicista que explican la aparición y colapso de la UCD como un fenómeno propio de la cultura política española, el concepto del "justo centro", y que ya tendría casos anteriores como el de la Unión Liberal de O'Donell o el del llamado "*Partido de los Cimbrios"* de Nicolás María Rivero en el XIX o ya durante la II Republica el caso del PRR (el Partido Republicano Radical de Lerroux).

of party politics de Katz y Crotty (2006). A decir verdad, Poguntke elabora este concepto cronológicamente a la par de Kitschelt (1989) quien les llama *left libertarian parties* o partidos de izquierda libertaria. Por lo tanto son conceptos muy próximos que describen la emergencia de partidos con una genética en común. Su base política se encuentra en los grupos que enfrentaron a los partidos políticos establecidos a nivel local; tenían un interés fijado en ciertas problemáticas, primariamente en la demanda de parques y rutas para bicicletas, protestando a su vez, contra la renovación urbana de autovías y la negativa a la construcción de plantas de energía nuclear. Posteriormente estos grupos se fueron uniendo y movilizando a partir de los debates del *NATO*[27] y la intervención de fuerzas nucleares y la existencia de misiles crucero en Europa occidental. Estos fueron los movimientos que dieron paso a la fundación de los partidos verdes a principios de los años ochenta.

Su inserción también estresó *cleavages* hasta entonces no estudiados, como es la escala de valores posmodernos e *issues* o problemas electorales nuevos como la problemática ambiental. Por lo tanto el mercado electoral también sufrió ciertos cambios, pues los partidos clásicos no esperaban que *los verdes* tuvieran el éxito que han tenido. Poguntke (2006: 401) afirma que estos partidos, no sólo han puesto en la mesa el tema ambiental, sino que tienen un compromiso fuerte con los movimientos feministas. Sin embargo este autor también advierte que de ser *verdes*, poco a poco se han convertido en *grises*, porque más allá de su orientación ideológica se han concentrado en desarrollar una estrategia organizacional distinta a los partidos tradicionales: Se concentran totalmente en la organización política del partido y desestiman el desarrollo de la organización periférica, propia de los partidos de masas.

Partido *elite-centred*. Se trata de una redefinición de Ware (1987) al respecto de los partidos de cuadros propuestos por Duverger, pues en su análisis se encuentra con casos como la Unión por un Movimiento Popular de Chirac en Francia y *Forza Italia* de Berlusconi que tienen las características de un partido de cuadros, pero contando con una participación en masa grande. Así, aunque cuenten con una filiación extensa, su característica principal es el dominio que ejerce la élite del partido, que guarda las características de los partidos de cuadros, al ser sus protagonistas un pequeño grupo de líderes. Para Ware la diferencia no está exactamente en el volumen de la participación de los afiliados, sino en cómo participan estos. En un partido de masas, los afiliados tienen un peso en la definición de las decisiones del partido, en un partido de élite no, pues las decisiones son cupulares en el mayor de los casos. El partido centrado en la elite, fue

[27] *North Atlantic Treaty Organization (NATO)* u Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Alianza militar intergubenamental firmada el 4 de abril de 1949.

recategorizado posteriormente por el mismo autor y los llamo partidos híbridos o *hybrid party* (Ware, 1996: 66 y 67).

Partido electoral-profesional. Para algunos autores [28] constituye una revisión y afinación del partido *catch-all* de Kirchheimer (1966) por parte del italiano Panebianco en 1982. Siendo realistas, es mucho más que eso, es verdad que el tipo acuñado por Kirchheimer podría ser la base para la concepción de esta propuesta, pero la solides que arroja el trabajo de Panebianco en cuanto al estudio empírico organizacional de los partidos, es sin duda un referente contemporáneo, todavía vigente y sumamente aplicable. Es una propuesta paradigmática y de referencia obligada. De entrada Panebianco no está exponiendo sólo al *partido electoral profesional*, sino que parte de asumir que existe un partido anterior, que es el partido burocrático de masas, que hace alusión directa a la clasificación de Duverger (*partido de masas*) y Neumann (*partido de integración de masas*), sin referirse directamente ni ser dependiente a la irrupción debatida del *partido catch-all*.

La aportación de Panebianco, más allá de proponer un tipo ideal de partido, radica en plantear los **mecanismos de evaluación** que permiten transitar de ese *partido burocrático de masas*, al *partido electoral profesional*, donde se distingue con claridad la evolución de ese tipo de partido (de masas), el cual Duverger en 1954 veía como el partido "*de vanguardia*", al de Panebianco que evidentemente plantea un modelo más sofisticado enfocado en **la instauración de una organización competitiva electoralmente.**

Empero, Panebianco mantiene la modestia y asume que este partido, es un tipo ideal y que bajo ninguna circunstancia se espera que un partido en la realidad cumpla específica y cabalmente con todas las premisas descritas. Situación que evidentemente abre un abanico de posibilidades para describir a cualquier partido político, pues si bien su tipo ideal puede ser de alguna forma cuestionado en cuanto a su originalidad como concepto acuñado. Lo que no se discute, bajo ningún ángulo, es el gran aporte que trajo su análisis sistemático sobre los factores de evolución organizacional y, por ende, institucional.

Al respecto del *cleavage* ideología, se desprende una diferencia fundamental frente al partido *catch-all* de Kirchheimer, puesto que para dos o más partidos del mismo tipo, este *cleavage* viene a ser un factor de diferenciación y determinación del voto. Mientras que para el tipo propuesto por Panebianco la ideología, es un factor que en la práctica puede mermar el proceso de institucionalización, puesto que una ideología exacerbada devalúa la calidad de adaptabilidad de un partido y su estructura, volviéndolo

[28] Al referirse a la "reformulación de Panebianco", Wolinetz sugiere que la intención de Panebianco es "resolver las ambigüedades en la especificación del partido *catch-all* interpretando la caracterización de Kirchheimer en términos organizativos" (Wolinetz, S. B., *en* Montero y Gunther. 2007: 139).

permeable a múltiples factores endógenos. Por lo tanto, no puede reducirse la categorización de Panebianco a una simple interpretación del partido *catch-all*. Se trata de una propuesta más realista y funcional sobre cómo funcionan las organizaciones, de qué forma se desarrollan y cuáles son los factores (o variables independientes) que determinan el grado de institucionalización de un partido político.

Partido *vote seeking*. La prioridad de este tipo de partido es ganar votos. Sus agendas políticas y debates están orientados o mejor dicho "ajustados" en la búsqueda de una maximización del apoyo electoral. Este tipo ideal de partido cabe perfectamente dentro de las definiciones funcionalistas, como la de Downs quien ve a los partidos como "equipos de personas" que buscan ese apoyo electoral para controlar el gobierno. Así los partidos *vote seeking* son también "*maximizadores del voto*" en las propias palabras de Strøm (1990: 566). Si bien este tipo de partidos apuestan todo a la consecución de votos, Wolinetz (en Montero, *et. al*. 2007[2002]: 145) menciona que es muy probable que mantengan un grado mínimo de organización para reclutar y seleccionar candidatos, puesto que la organización de este tipo de partido es sencilla dependiendo de fondos privados o gubernamentales. Aunque no se menciona, pero este tipo de partido proviene originalmente de la clasificación *duvergeriana* del partido de cuadros y sí retoma la idea de que los partidos *catch-all* de Kirchheimer son sucesores que ilustran como los partidos se vuelven primordialmente cazadores de votos (Strøm, 1990: 568 y 573).

Partido *policy seeking*. En la revisión de Wolinetz sobre Strøm (1990) se señala que este tipo de partido viene a ser el ideal, "*lo que muchas personas piensan que deberían ser los partidos en una democracia liberal: se orientan hacia los temas específicos, son bastante simples, dan prioridad a sus políticas*" (en Montero, *et. al*. [2002] 2007: 145). Subscriptores de esta tipología son aquellos partidos con programas definidos e ideologías articuladas, algunos otros surgen a partir de protestas y definidos reclamos sociales.

Estos partidos actualmente son mejor representados por los partidos verdes y de la nueva derecha, pues aglutinan votantes alrededor de temas muy específicos. Este tipo de partidos enfocan sus estrategias a la consecución y/o defensa de sus políticas, siendo parte de esto la consecución de votos y representación, pero sin ser éstos los fines por sí mismos. A decir verdad, la definición que aquí vierte Wolinetz es más completa que la de Strøm, pues de inicio sólo menciona que su irrupción aparece con los estudios de coaliciones parlamentarias y que se sustenta en la "*política pública a ciegas*" que buscan algunos partidos (Strøm, 1990: 567), lo cual fuerza a sus partidos a buscar coaliciones para el cumplimiento de sus objetivos, siendo esto más rentable que la búsqueda de votos y cargos.

Partido *office seeking*. Este tipo de partido se enfoca a la consecución de cargos públicos, teniendo una cartera de líderes que aparecen una y otra vez

en oficinas gubernamentales u organismos políticos. Idea que ya había sido planteada por Schlesinger (1975) al plantear la existencia de actores políticos dedicados a la consecución de cargos públicos; sin embargo, tal autor realmente no plantea una tipología de partido tal cual, pues él se enfoca a la descripción de este tipo de políticos, sin embargo ya se esboza una idea del perfil del partido *office seeking* o buscador de oficinas. Para Strøm (1990) el alcance de objetivos de este tipo de partido no está directamente relacionado con la búsqueda de votos, por el contrario son partidos que suelen compartir el poder. Son partidos, cuyos líderes son personas pragmáticas, que buscan obtener los resultados suficientes para la supervivencia del partido, obtener los recursos necesarios a través de la habilidad para servir como mediador o punto de equilibrio entre otros partidos, logrando así las subvenciones o intercambios necesarios.

Bajo esta misma lógica operan partidos de diferentes tamaños, pero siempre es a partir de una base clientelar sólida con la cual mantienen un vínculo permanente de beneficios a cambio de apoyo electoral. Un tipo muy recurrente de este tipo de partido, son aquellos partidos pequeños propios de sistemas multipartidistas cuya apuesta real es la negociación de coaliciones, pues éstas maximizan sus votaciones, les aseguran supervivencia y desde luego cargos públicos proporcionales a la coalición. Otra característica importante, es que cuando este tipo de partidos crecen, usualmente se desarrollan en forma de fracciones, lo cual merma su accionar institucional, pues estos grupos están formados por políticos habilidosos que mantienen la búsqueda de puestos, disputándose así los propios recursos administrativos internos del partido (véase Stokes, *et. al*. 2013).

La categorización de Strøm está inspirada en la idea funcionalista de Downs, donde los partidos juegan un papel que en la realidad se cimienta más en la eficacia que en la misma ideología o el sentido de representación democrática ideal que pregonan los mismos partidos. La concepción de estos tres tipos de partidos, para Strøm (1990: 571) no significa que sean modelos unitarios. Él mismo explica -a través de una propuesta algebraica- que los partidos pueden ser clasificados según su clasificación, pero dependiendo del peso o importancia que le den a cada uno de los objetivos descritos, sean las políticas, los cargos o la obtención de votos. Es decir, que un partido no es puramente un buscador de votos o puramente un buscador de cargos o de políticas, sino que estos elementos se encuentran en mayor o menor medida en todos los partidos.

Partido al servicio de los candidatos o políticos. Dentro de uno de los textos más importantes de John Aldrich *(¿Por qué lo partidos políticos?,* 2012 [1995]: 357), se desarrolla la idea de que el partido de masas como habría sido descrito por Duverger, tiene su fin con la campaña de Kennedy en EEUU en 1960. La idea fundamental es que los partidos organizados por sectores, donde la representación burocrática interna mediaba los intereses de los

sectores involucrados pasaron a tratarse de manera personal con una serie de políticos interesados en obtener candidaturas. Pasando el partido de ser un aparato político de mediación de intereses a un aparato que fundamentalmente es visto por los políticos como un medio para llegar a cargos públicos. Aldrich acusa que gran parte de este cambio se debe a la aparición de medios informáticos más rápidos que le permiten al político tener una comunicación directa con el votante, haciendo que las campañas se enfocaran directamente sobre la voz del político y no del partido en sí. El político se percata de que es más fácil participar en un partido y por ello busca economizar esfuerzos pues *"(n)o sólo las elecciones empezaron a centrarse en la persona del candidato, también lo hicieron las organizaciones para hacer realidad las ambiciosas carreras políticas en el corto y el largo plazo*" (*Ibid*: 359).

Partido cartel. Se trata de la contribución tipológica de Katz y Mair (1995), quienes en el centro de su argumentación descubren una codependencia entre partidos políticos y el Estado, por un lado se trata de recursos para su supervivencia y para el otro se trata de un mecanismo estabilizante democrático. Se trata de un partido *catch-all* que ha sufrido el abandono de votantes, ha perdido militantes y que se mantiene a partir de la repartición de subvenciones estatales, mismas que los propios líderes de los partidos deciden.

Este tipo de partidos han provocado que las elecciones se vuelvan más costosas, apostando a la búsqueda de expertos para atraer a los votantes en el momento preciso, en detrimento de los lazos organizativos con sus afiliados. La tesis principal de estos autores, es que los partidos cartel han dejado de ser los transmisores entre el Estado y los ciudadanos, volviéndose –los partidos- más bien "*agentes del Estado*". Bajo la lógica de estos autores, la evolución parte de la dicotomía *duvergeriana* (partidos de masas y de cuadros), pasando por la irrupción de los partidos *catch-all* de Kirchheimer y llegando a la transformación actual que representa para ellos el *cartel party*.

Partido taxi, Taxi-parteien o Sofa-parteien. Este tipo de partido ha sido descrito por von Beyme (1997) como un tipo de partido de desarrollo efímero, que fácilmente entra y desaparece de la escena política democrática. También es conocido como partido sofá, partido autobús, partido cabina telefónica (Zagorski, 2009: 140) debido a su pequeño número de integrantes. Otro tipo de partido que se deriva de la dicotomía de Duverger insertándose en los partidos de cuadros y que emergieron a principio de 1990 en los estados post-comunistas de Europa del Este.

Se les llama partidos taxi, por tres razones: Primero, todos sus miembros pueden caber en un taxi, pues son partidos exageradamente pequeños. Segundo, los miembros inscritos en el partido están ahí "*porque el jefe los invita y permite que vayan con él en el taxi"*, y éstos permanecen ahí por conveniencia. Tercero, tal y como cualquier pasajero que se sube a un taxi,

también se puede bajar de él cuando cumpla su fin o ruta, al bajarse él, otro puede entrar de la misma y sencilla manera. Al igual que un taxi, estos partidos tienen una ausencia de identidad política y si corren con suerte pueden perdurar por la misma confusión que crean en los votantes. "*Donde los partidos son débiles y numerosos, y donde los políticos pueden cambiar fácilmente de partidos sin pagar una penalización, los partidos taxi pueden aparecer*" (Zagorski, *Op. Cit.*). Además de los partidos de estados post-comunistas también en Brasil y México han aparecido y desparecido de manera regular desde 1990; a veces los personajes políticos aparecen en un partido, desaparecen y al cabo de un par de años vuelven a aparecer en otros partidos.

Partido *business firm*. Al igual que la mayoría de estudios de este tipo, sus creadores, Hopkin y Paloucci (1999) hacen un recuento de las contribuciones de Duverger, Neumann, Kirchheimer y Panebianco, para construir su teoría sobre la base de éste último autor. ¿Quiénes son propensos a describirse como *business firm party* o partido de firma o de negocios? Son aquellos partidos que bajo el enfoque de Panebianco, son opciones políticas nuevas, partidos jóvenes que tienen dos características: 1) Ausencia de estructuras consolidadas que den rigidez a la organización, o al menos la suficiente para limitar la actuación de sus líderes; por lo cual, esta situación facilita una libertad enorme para los líderes, que pueden en cualquier momento echar a perder el proceso de institucionalización. 2) Pocas garantías de participación y soporte electoral, lo cual para el modelo electoral-profesional de Panebianco puede significar un desastre en materia de habilidad y funcionabilidad de un partido (Hopkin y Paloucci, 1999: 309).

Para el *business firm party*, las campañas son los escenarios en que los partidos salen a vender sus productos como cualquier otra empresa de bienes de consumo, volviéndose así *political entrepreneurs* o empresarios políticos (Hopkin y Paloucci, 1999: 311). Los líderes de estos partidos se vuelven a su vez los coordinadores de un grupo latente o semidefinido de seguidores y colaboradores que esperan beneficios personales a través del prestigio y las ventajas materiales de las oficinas públicas.

Estos partidos abandonan un esquema de organización voluntaria basada en objetivos sociales para convertirse en "*business firm*" donde los bienes públicos producidos son incidentales y lejanos a los objetivos reales de quienes lideran este tipo de partidos. En su estudio Hopkin y Paloucci plantean dos casos de estudio: la Unión del Centro Democrático (UCD) de España y *Forza* Italia. Sobre el primer caso –UCD- plantean que su desintegración fue el resultado de que en los *business firm party* existe un sesgo sobre la pertenencia ideológica, lo cual combinado con los tropiezos de su líder Adolfo Suárez, provocaron una polarización irreconciliable en su estructura interna sin evolución. Las fracciones comenzaron a descomponerse cada vez más al grado de llegar a sismas irreconciliables,

opinión que Hopkin sostiene en un texto posterior con Gunther (véase el capítulo sexto en Montero, Gunther y Linz, 2007 [2002]: 165).

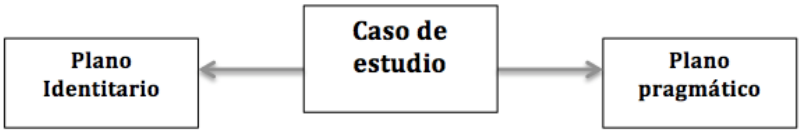
Otra cosa que caracteriza a los partidos *business firm*, está en el aspecto organizacional, pues éstos apuestan a una estructura ligera, que además refuerza la idea de Hopkin, puesto que en teoría al funcionar como una empresa, con un esquema sencillo, esto supondría un buen nivel eficacia. Sin embargo, en términos de elecciones no funciona bajo la misma lógica, pues una estructura desplegada de manera tradicional promueve, induce, e incluso presiona para que la gente salga a votar. El caso más evidente de la irrupción de un "empresario político" fue *Forza Italia*, donde la decaída de partidos tradicionales como Democracia Cristiana abrió la posibilidad para que emergiera un partido básicamente conservador.

La emergencia de *Forza Italia* además constata la tesis planteada al principio de este apartado, al mencionar que el nacimiento o creación de un partido político no es un hecho casual sino causal. Pues como Hopkin y Paloucci mencionan, la aparición de su líder Berlusconi como "empresario político" puede ser explicada en parte por la oportunidad política para la irrupción de un partido con las características de *Forza Italia* en ese sistema *pentapartito*. Pues no sólo había un "lugar para llenar" con el derrumbe de Democracia Cristiana, sino que ofreció un cambio político y vendió mediáticamente la idea de renovación pero con la garantía de protección a los privilegios del *statu quo* italiano. Pero, "*al mismo tiempo estas condiciones no 'causaron' la creación de Forza Italia: La entrada de Berlusconi en la política fue un acto intencional que respondía poderosas motivaciones privadas*" (Hopkin y Paloucci, *Ibid*: 321), pues su emporio comercial había sido permitido en parte por su vinculación con políticos. A tal grado que no fue un obstáculo dominar la televisión a través de su consorcio *Mediaset*, y fue cuando comenzó una crisis de deudas que irrumpió en la arena política para protegerse de un eventual ataque del entonces gobierno izquierdista italiano. Los partidos son artefactos sociales premeditados que obedecen a la lógica de personas con motivaciones personales, son resultados de causas, no de casualidades.

Es probable que a este análisis sobre la tipología del *plano pragmático* aún se le escapen propuestas de otros autores, sin embargo, las descritas anteriormente son las tipologías más utilizadas dentro de los diversos estudios de caso sobre partidos políticos. Por lo tanto, revisar estos tipos ideales, tanto del *plano identitario* como del *plano pragmático*, nos permiten tener hasta aquí un marco referencial que puede servir para la identificación de un caso y para su comparación con partidos competidores de un determinado sistema político. Así la apuesta está centrada en la definición de dos categorías de contraste: por un lado, una representa la ideología y marca del partido, su razón de ser y su familia espiritual como refiere Von Beyme, su historia vista desde un ángulo superficial que es planteada por el mismo

partido. La otra categoría, nos dice cómo es que funciona realmente el partido, cómo es por dentro, qué es lo que realmente busca, cuáles son sus traumas y frustraciones durante su desarrollo más allá de su imagen ideal.

Diagrama D1. Planos de categorización en contraste



Elaboración propia

Puede resultar obvio que en esta investigación no se buscará acuñar ningún tipo de partido nuevo, pues esto resultaría pretencioso ante trabajos de tan buena calidad como los analizados. Además de que trataremos de evitar caer en la tentación de intentar de cuadrar alguna tipología para un estudio de caso. De hecho, es previsible que la tipología descrita sobre el plano pragmático contenga tipos ideales vastos. Es decir, no se considera necesario que actualmente haga falta una nueva clasificación sobre un partido político específico, por supuesto que este tipo de aportes siempre serán necesarios cuando irrumpa en la escena política un caso nuevo y paradigmático que no se encuentre en los estándares de los tipos ideales presentados.

Por el contrario, actualmente las tipologías tanto del *plano identitario*, como del *plano pragmático*, son suficientes e incluso en algunos casos pueden ser un poco redundantes. Sobre todo si pensamos en las críticas que se han hecho sobre estos trabajos, como la de Wolinetz (en Montero, *et. al*. 2007 [2002]) al sugerir que muchas de las nuevas categorizaciones vienen a ser afinaciones o derivados de trabajos paradigmáticos como los de Duverger y Kirchheimer. Además encontramos también, como existe una línea de trabajos sobre partidos de nueva generación, entre ellos Gunther, Poguntke, Kitschelt, Hopkin y Paloucci.

Otros autores se enfocaron en la categorización vista desde una perspectiva general, de ellos el pionero fue Duverger, pero recientemente la propuesta de Strøm (quien parte de Downs) es una herramienta conceptual muy completa al describir tres tipos de partidos bajo una lógica búsqueda de objetivos. Otra línea de investigación se enfocó en el estudio de partidos de cuadros, desde luego, Duverger vuelve a ser pieza definitoria, sin embargo, sus orígenes ya habían sido descritos con anterioridad por Weber, Mosca, Ostrogorski y Michels, mientras de manera contemporánea también están los aportes de Neumann y de Ware. Sin embargo, esta línea de investigación sobre los partidos de cuadros derivó también en los trabajos sobre casos de partidos fugaces como el *partido taxi* de Von Beyme o aquellos que tienen un esquema empresarial como el mismo de Hopkin y Paloucci. Finalmente, otra línea que

no se puede olvidar es la que hace mención a los partidos de composición fraccional *versus* los que tienen estructuras unitarias, de los cuales son participes Panebianco, Huneeus, Hopkin y Gunther.

En resumen, el plano de investigación sobre los partidos como organizaciones ya no es tan vació como se llegó a plantear en la misma exposición de motivos de Duverger en 1954. De hecho, no sólo este tipo de contribuciones teoréticas y comparativas, no son la única fuente de aportes, puesto que en cada estudio de caso, se observa como cada investigador da funcionalidad a esta gama de conceptos de la manera que más convenga al caso tratado. Por lo tanto, este tipo de estudio promueve el reordenamiento, redefinición y contrastación cíclica de las herramientas conceptuales, pues lo que para algunos investigadores resulta un paradigma, para otros puede llegar a ser una herramienta obsoleta o irrelevante, dependiendo de su desestimación o aplicación. De tal forma que se ha optado por puntualizar los dos rangos de conceptualización mencionados, describir las tipologías existentes y sentar, a partir de ellas, una herramienta de análisis que no parta del encasillamiento de un tipo, sino que a través de sus características descritas aporte una *casilla de proximidad* a la realidad del caso de estudio.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

II. Modelo de evaluación institucional

2.1 – El proceso de institucionalización y sus variables de análisis

"*Para incontables americanos el partido político como organización es <<La máquina>>",* así es como Sorauf (1964: 38) comienza su análisis sobre la organización de los partidos políticos en el sistema político americano. Este autor menciona que a pesar de la existencia de muchísimos partidos políticos locales, todos ellos muestran una coincidencia: comités inefectivos, donde muchas veces ni siquiera las posiciones administrativas están completas. La creencia de los norteamericanos en los partidos locales es prácticamente nula, la política seria mantiene su mente ocupada en dos instituciones "*dos máquinas*" que tienen una característica en común: La descentralización del poder y el contrapeso efectivo del mismo; esas dos "*máquinas*" son los partidos Demócrata y Republicano estadounidenses.

En este apartado se revisará por un lado el concepto de institucionalización y por el otro se elabora una propuesta para determinar las variables útiles para evaluar tal proceso en el desarrollo de los partidos políticos como instituciones. Si los análisis politológicos pretenden consagrar sus aportaciones y sentirse orgullosos de la implantación de sus paradigmas, deben entonces abogar por la salud del sistema bipartidista norteamericano. Para Sorauf, la descentralización del poder por parte de los partidos Demócrata y Republicano, es el claro ejemplo de cómo se administra el poder, los incentivos que éstos deben proveer y la forma en que éstos pueden obtener más que simples "buenos deseos" por parte de sus miembros, afiliados y simpatizantes en cada campaña. Los partidos norteamericanos son claros ejemplos de partidos con grandes niveles de institucionalidad. Sin embargo, la descentralización es sólo uno de los puntos que evalúan el desarrollo institucional de los partidos, como veremos existen más variables independientes, pero su apreciación inicial es correcta, pues existen características –variables independientes- que hacen de algunos partidos verdaderas máquinas políticas.

El proceso de institucionalización en un partido político, es el reto más importante que tienen estas organizaciones sociales. Durante el tiempo de vida de un partido político, existen variaciones de alta institucionalidad, como también padecen momentos de crisis, de cambios, de buenas y malas rachas, de victorias y derrotas. La historia de un partido sólo termina cuando éste desaparece. Así como han existido partidos que no pasan la primera

contienda electoral, existen partidos con siglos de antigüedad que sobrepasan el ciclo de vida humano, por tanto pueden ser considerados instituciones, porque trascienden en el tiempo y sobreviven a las diferentes variables de los ciclos políticos y sociales.

Por más que se pretendiera definir un óptimo ideal de institucionalidad, la realidad es que este concepto hace alusión a una serie de variables independientes mayoritariamente cualitativas, mientras que la variable dependiente, es en sí, el desarrollo organizacional del partido político. Por eso hemos definido desde el inicio que en este tipo de análisis el partido político -como institución política- viene a ser la variable dependiente sin lugar a duda.

Adentrándonos al proceso de institucionalización de los partidos, hay que decir que a estas alturas en la historia del conocimiento, puede sonar increíble que los propios profesionales de la política puedan llegar a soslayar la utilidad de la evidencia empírica y teórica que han aportado este tipo de estudios desde un principio. Si bien en el discurso un partido puede autodefinirse como *"democrático*" al proponer esquemas horizontales de poder y la asamblea como método de selección de políticas, lo cierto es que un punto vértice que determina el éxito o fracaso en el escenario público, discurre en un sentido vertical. Donde todo inicia por los líderes, la identificación de sus objetivos, la división clara de funciones y de los roles que juegan en su propia élite. Si sus decisiones finalmente implican con el paso del tiempo un agente favorable para su institucionalización o por el contrario, si sus decisiones pasan a ser un obstáculo es algo que será determinado con el tiempo. La consagración y buen funcionamiento de la élite que lidera una organización política, puede ser el inicio de una historia de estabilidad o por el contrario de un camino sinuoso.[29]

Los resultados de las investigaciones sobre los partidos y sus conceptualizaciones, pueden ayudar a encontrar soluciones a los vacíos categóricos e institucionales que les aquejan en la práctica; en el día a día de cada organización y en el desempeño eventual de sus campañas y su incursión en las oficinas públicas. Desde esta perspectiva, se acomoda de manera perfecta la idea que propone Sorauf, pues los partidos son eso: *máquinas políticas*. Existen diferentes tipos de máquinas, con diferentes sistemas y motivaciones, con divergencia en su desempeño y con diferentes piezas constitutivas. Algunas de estas máquinas tienen mejores componentes que otras; algunas son de buena calidad y al final, otras son francamente malas. Se puede observar que los trabajos politológicos analizados en el

[29] Nótese que esta es una tesis discutida desde el inicio de estas investigaciones, quizá desde Maquiavelo, Mosca, sin olvidar a Pareto, Ostrogorski y Michels, pues en común advierten que una elite armónica facilitará el órden impuesto, si esa cúpula no es capaz de generar consenso el poder tenderá a dispersarse.

apartado *1.2 Tipos de partidos*, muestran grandes esfuerzos por aportar tipologías aptas para la construcción de una taxonomía específica de estas máquinas políticas.

No obstante, para algunos autores el análisis pragmático es más importante que el análisis ideológico o *identitario* como le hemos llamado. Por lo tanto, discernimos entre la tipología del *plano identitario* y la tipología del *plano pragmático*. Se ha llegado a esta conclusión, con el único fin de simplificar las visiones y la lógica que siguen ambos tipos clasificatorios. La división entre estas dos tipologías, es muy importante, puesto que encaja en una idea que plantea una bifurcación aún más importante para los propósitos de esta investigación. Mientras la tipología del *plano identitario* es semiestática, la tipología del *plano pragmático*, es evidentemente dinámica.

En la tipología del *plano identitario* nos encontramos con definiciones más o menos rígidas en la vida de un partido: ideología, marca del partido, familia espiritual, valores; posturas regularmente asumidas ante el entorno histórico de origen. El *plano identitario* sirve para conceptualizar de una manera más o menos estática y filosófica la figura de un partido político. Pero en el *plano pragmático*, tenemos una gama diferente de conceptualización, pues se trata de llegar a describir a esa máquina política en cuanto sus detalles funcionales: su capacidad de negociación, la calidad de sus cuadros, si existe o no congruencia entre lo que *identitariamente* propone con su desempeño en la práctica; circunstancias que evidentemente resultan de un análisis dinámico.

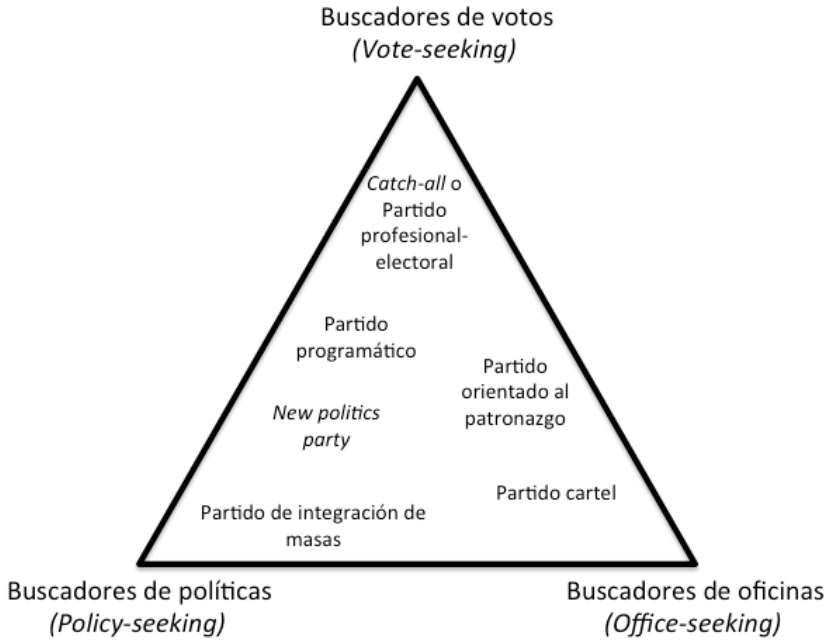
Cualquier partido, es totalmente propenso a sufrir cambios en el *plano pragmático*, de manera constante o al menos cíclica. Pero ello no es así en el *plano identitario*, donde difícilmente se ha visto que algún partido cambie de nombre o de colores, mucho menos de ideología. Cuando estos cambios se han dado de manera brusca, esos partidos se han fracturado e incluso han desparecido; los cambios en el *plano identitario* prácticamente sólo pueden ser estéticos y superficiales, no de manera profunda. Difícilmente un partido cambará su discurso ideológico o sus valores, pero fácilmente puede cambiar su estrategia electoral o su estrategia de alianzas.

Otra evidencia que clarifica esta dicotomía a la hora de hablar sobre estudios basados en la "*famille spirituelle" versus* los estudios enfocados en el desempeño organizativo, la podríamos encontrar en la propuesta clasificatoria de Strøm (1990). Donde Wolinetz (en Montero, *et. al*. 2002: 161) ilustra el triángulo conceptual de Strøm y ubica según su parecer el espacio imaginario donde se ubican los diversos tipos de partidos del *plano pragmático* que él distingue.

El Diagrama D2 es simplemente un ejemplo de cómo es que este tipo de estudios pragmáticos, tienen una visión dinámica, donde las tipologías pueden ubicarse en un espacio al menos imaginario dependiendo de la coyuntura y el grado de institucionalización de un partido, puesto que esto

supone implícitamente una definición en cuanto al "tipo de maquinaria" y su forma de hacer política. Es decir, los partidos pueden llamarse de izquierda, centro o derecha, pero en la práctica éstos buscan políticas, oficinas y/o votos dependiendo de su génesis y desarrollo, una definición que está textualmente adherida a Panebianco y que en este esquema de ubicación atañe a la visión de Strøm.

Diagrama D2. Espacio imaginario de Strøm ilustrado por Wolinetz



Fuente: Wolinetz en Montero, Gunther y Linz, 2002: 161.

La crítica de este modelo y de la interpretación de Wolinetz, la hallamos en dos puntos: Primero, originalmente Strøm (1990), realiza una propuesta matemática interpretativa, para evaluar la posición del tipo de partido en el espectro representado por el triángulo ilustrado. La propuesta matemática es difícilmente practicable bajo la revisión de variables cualitativas. De hecho, finalmente Strøm no realiza un análisis de caso real que defina la ubicación de un partido en el esquema sugerido, lo más que sugiere es un caso hipotético con valores arbitrariamente asignados. Segundo, Wolinetz se aventura a mostrar la ubicación de algunas de las tipologías elaboradas, pero esto no es resultado de ninguna fórmula estadística, es como tal, una simple interpretación, puesto que no existe al momento una convención sobre las variables independientes que definan con precisión la escala de ubicación que esta figura pretende definir. A pesar de lo anterior, el esquema de Strøm sirve para ilustrar las proximidades que pueden mostrar los tipos ideales de

partidos políticos elaborados por otros teóricos. Lo anterior evidencia la dificultad que trae el querer forzar variables cualitativas bajo interpretaciones positivistas.

¿Dónde se ubica un partido en la clasificación de Strøm? Dependerá de su coincidencia interpretativa con alguna de las tipologías del *plano pragmático*. Podríamos intentar elaborar otras representaciones gráficas de propuestas de partidos dicotómicas como la de Duverger o Neumann, sin embargo, aquellas van por una clasificación ubicada en el tipo de jerarquía y acumulación participativa, mientras que la propuesta de Strøm es tripartita y denota un carácter más dinámico. Pues este autor no encasilla rígidamente a las tipologías y es una advertencia que él mismo realiza -y que desde luego se agradece- porque es simplemente una representación práctica que nos puede sugerir qué tipos de objetivos son prioritarios para los partidos políticos. El trabajo Strøm, es relevante porque si bien no define con claridad una forma de evaluación institucional, sí aporta un buen referente para localizar dónde se sitúan los partidos en cuanto a objetivos y como marco interpretativo ese es su verdadero aporte.

Por otro lado, evidentemente resulta más fácil apuntar dónde se ubica un partido en el plano ideológico izquierda-derecha, o su equivalente en el *plano identitario*, al describir las semejanzas que guarda con alguna familia espiritual. Sin embargo, podemos decir que contamos hasta aquí con un espectro de tipologías construidas a través de los distintos estudios, lo cual nos puede decir qué tipo de partido es el que tenemos de frente en un estudio de caso. Pero de inmediato surge una cuestión complicada: ¿Cómo podemos obtener una evaluación en cuanto a su grado de desarrollo? ¿Qué tipo de variables nos pueden sugerir si nuestro ejemplar se parece o no a uno de esos tipos ideales descritos?

El análisis organizacional especializado, trata de ir más allá de la definición de un partido, trata de realizar un examen a fondo, de comparar críticamente a través de los modelos sugeridos por otros autores. Lamentablemente, nos daremos cuenta que la operatividad de las variables que cada autor aporta, a veces son parciales e insuficientes, algunas otras son sujetas a debate y polémica, pues fueron pensadas a través de un tipo ideal y no a partir de una gama extensiva de casos prácticos *versus* tipos ideales como se ha comprobado. Al no existir un estudio que comprometa el análisis de todos los casos reales de partidos vigentes, frente a la extensa gama de partidos idealizados por autores, las variables independientes que ayuden a medir los grados institucionalidad también seguirán siendo un debate abierto a la crítica y al análisis social construccionista.

También hay que decirlo, tratar de realizar un modelo de evaluación institucional único puede resultar un tanto pretencioso para algunos autores. Véase la crítica de Ware (1996: 97-101) sobre Panebianco, al mencionar que éste último admite que su modelo no cabe en el análisis de los partidos

americanos, puesto que responden a una lógica de conformación diferente a la europea. Además de criticar que su contrastación de hipótesis soslaya la comparación con Australia, Canadá o Nueva Zelanda, siendo que "*los especialistas en política comparada suelen utilizar estos cas*os *para probar hipótesis derivadas de estudios de casos de Europa occidental*" (Ware, *Ibid*: 98). Ware finaliza con la aseveración de que el modelo de Panebianco sólo sirve para cuatro países, entre ellos, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, por lo que es un modelo "*no realmente contrastado*" y "*sobre-teorizado*".

Esta advertencia se encuentra también en el estudio de caso de Lagares (1999: 25-27), quien da cuenta sobre algunos aspectos de esta crítica de Ware sobre Panebianco, sin embargo resalta la importancia del tipo ideal de este último, al ser uno de los autores que mejor manejo tiene sobre las variables independientes que incluye su modelo de evaluación institucional. De hecho la contribución sobre el esquema de evaluación viene a ser su segunda aportación, pues la primera variable independiente que él apunta está en la importancia del modelo originario que recoge y sistematiza a partir de Duverger.

Vale la pena decir, que no existen aportaciones tan detalladas sobre el proceso de institucionalización dentro del ámbito de la ciencia política como la del propio Panebianco (1990 [1982]). Como se ha descrito, otros aportes se quedan cortos al distinguir entre las formas de organización partidistas y los alcances que su desarrollo implica en el tránsito que va de una organización primaria a una organización institucionalizada. A decir verdad, la mayoría de estos estudios se limitan a la categorización e idealización o descripción de un "nuevo" tipo ideal de partido político, pero sólo en sus rasgos *identitarios* y objetivos de fondo, no precisamente en su fisonomía de organización.

Los estudios que se aventuran a la descripción puntual de variables sobre el desarrollo institucional de los partidos se cuentan fácilmente de inicio. La aportación pionera de Huntington (1968, de donde parte Panebianco); los "*Modelos de partido*" de Panebianco (1990 [1982]); Von Beyme (1986, al hablar sobre la manera de contabilizar -cualitativamente- los déficits democráticos); y Randall y Svåsand (2002, "*refinando*" el concepto de institucionalización) autores que se atrevieron a proponer un esquema de variables tomando como base a Huntington y Panebianco. Por lo tanto, estos serán los referentes más importantes que ayudarán a definir el tipo de variables a utilizar para describir el grado de desarrollo organizacional que conlleva el proceso de institucionalización.

Aunque no es parte del esquema esencial de este trabajo, también hay que advertir la importancia de los estudios de Janda y Harmel (1982: 42-52), pues experimentan con variables cuantitativas para intentar determinar el peso que tiene el ambiente sobre la complejidad de la organización del partido. A

pesar de ser una investigación preminentemente cualitativa es interesante revisar si alguna de estas variables puede contribuir al modelo de evaluación.

Este es un apartado clave para develar qué enfoques teóricos y qué herramientas prácticas se utilizarán para encontrar razones detalladas sobre el comportamiento de un estudio de caso práctico. A final de cuentas, las variables más idóneas para evaluar la institucionalización de un partido, explicarán, no sólo ese grado de desarrollo, sino las características propias de un partido como organización. Elementos con los que finalmente podremos definir la tipología que aguarda en el *plano pragmático*. El esquema de investigación que proponemos posee la siguiente lógica: determinar las variables independientes -a partir de los autores mencionados- que ayudarán a evaluar el desarrollo institucional del caso de estudio.

2.2 – Justificación y selección de las variables

En este apartado se entrará de lleno al análisis y selección de las variables que finalmente constituirán el modelo de evaluación institucional, la propuesta original es tratar de no omitir aquellas variables que aparenten de inicio no ser funcionales. Se tratará de revisar su aplicabilidad y vigencia para determinar si realmente pueden contribuir a la creación de un modelo genérico, no sólo aplicable al actual caso de estudio, sino que pudiera ser de utilidad para cualquier tipo de partido.

De inmediato identificaremos la variable introducida por Panebianco al respecto del "*modelo originario*" que describe una genética de conformación específica de cada partido. Sin embargo, el tratamiento de las variables propias a la evaluación del desarrollo institucional viene a ser más divergente. En primera instancia, el aporte "*pionero*" como le han llamado Randall y Svåsand (2002: 10) es el de Huntington (1996 [1968]) quien describe cuatro variables para determinar si las organizaciones han adquirido o no valor en su transición hacia la institucionalización.

Estas cuatro variables muestran una movilidad que va de una organización nueva y quizá pequeña a una organización madura y probablemente expandida. Huntington desarrolla esta categorización teniendo en mente las diferencias que distinguen a los gobiernos que ofrecen estabilidad política y económica de aquellos donde hay inestabilidad y desorden. La diferencia está en el desarrollo del gobierno, de toda su gama institucional, en la forma en que sus instituciones contienen las ambiciones personales y parroquiales, porque *"(l)a política es un mundo hobbesiano de competencia implacable (…)"* (Huntington: 1996[1968]: 32-33). Por lo tanto, si bien es un referente básico, no es precisamente un referente específico sobre partidos políticos. El refinamiento sobre el tópico que nos interesa ha mostrado cambios significativos en cuanto a esta propuesta inicial. En adelante nos daremos

cuenta de la importancia de esta afirmación, pues la selección de variables abarca mucho más reflexión que la simple inclinación inicial por la propuesta de Huntington.

Cuadro C6. Factores del proceso de institucionalización de Huntington

Organización sin desarrollo	Organización institucionalizada
Rigidez	Adaptabilidad
Simplicidad	Complejidad
Subordinación	Autonomía
Desunión	Coherencia

Elaboración propia a partir de Huntington (1996[1968]: 23)

Los factores que explica Huntington (1996 [1968]: 23-32) son cuatro: 1) *Rigidez vs Adaptabilidad:* Esta variable se deduce por la longevidad de una organización. La rigidez es una característica intrínseca de organizaciones jóvenes, y es el ambiente el que impone retos y amenazas que obligan el cambio en las formas y objetivos de las organizaciones que superan el primer conflicto y la primera camada de líderes. *2) Simplicidad vs Complejidad*: La complejidad se mide a partir del número de subunidades en un plano jerárquico y funcional. Huntington señala que entre más unidades existan al interior de la organización, suceden dos fenómenos: el trabajo se especializa y aumenta la fidelidad de sus integrantes. 3) *Subordinación vs Autonomía:* Se refiere a la independencia que alcanza una organización para tomar sus decisiones, es decir, que no respondan al mero antojo de determinada expresión social. Un partido que expresa los intereses sólo de un grupo social es menos autónomo que si integrara más grupos. La autonomía pasa por la formalización de los procedimientos políticos en normas que eviten el conflicto y la intimidación interna. *4) Desunión vs Coherencia:* Para que exista unión se necesita de manera previa el consenso de las partes integrantes y posteriormente su prolongación sobre todo el sistema. La autonomía abre la puerta a la coherencia, porque permite cierta homogeneidad de identidades conductuales, por lo que la inclusión brusca y no selectiva debilita la autonomía y sesga la coherencia.

El problema con las variables de Huntington es, por un lado, que no se fija una meta específicamente politológica en el estudio de los partidos, sino que es un planteamiento genérico sobre las instituciones gubernamentales (que por cierto, resultó ser a la postre una aportación de obligada referencia). Mientras que el segundo tema de debate es que no se distingue con claridad dónde se ubican los elementos de valoración, es decir, a veces parecen variables dependientes del ambiente externo y a veces parecen ser netamente de carácter interno. Obviamente, sean variables que dependan del

ambiente externo o interno, se trata de elementos que sí ilustran de manera conceptual la forma que tiene una organización político-social en un momento determinado. La conclusión es que un estudio de caso, sobre la organización de un partido, no puede ser realizado únicamente bajo el análisis de las variables de Huntington; ahora, que si pueden ser una herramienta de partida y asistencia, la respuesta es que sí.

En 1982 aparece el análisis del partido electoral profesional de Panebianco, un trabajo distanciado de los estudios *behavoristas,*[30] centrándose así en la descripción organizativa de lo que él llama "*profesionalización*" de los partidos. Panebianco (1990: 491) es el primero en reconocer que su modelo parte de la idea del partido *catch-all* de Kirchheimer (1966). No se detiene en la definición o discusión de los objetivos y más que proponer un tipo de partido, propone una estructura de evaluación organizacional. Este trabajo ha sido pieza clave en un sinnúmero de estudios de caso y cuando no, es al menos una referencia obligada a partir de su publicación. Se trata además, de la definición de un paradigma, pues propone un estilo de estudio directa y concretamente organizacional, que no se aleja de los temas competitivos electorales, pero que resalta la importancia que tiene "la maquinaria" de estos artefactos sociales como señaló Sorauf (1964) pero lejos del contexto norteamericano.

Justo antes de la aparición del texto de Panebianco, en el estudio administrativo-empresarial también apareció un texto clave para comprender la dinámica y desarrollo de las organizaciones, se trata del texto de Mintzberg (1993[1979]) sobre la estructuración y la maduración de las organizaciones. Conviene señalar la gran similitud que existe entre ambos textos por los conceptos planteados aunque con distintos fines, situación que nos lleva a reflexionar y preguntarnos sobre el parecido que guarda la estructuración de un partido político a la de cualquier empresa. ¿Tienen razón las tipologías ideales sobre la irrupción de partidos empresariales? Quizá si hablamos de objetivos no, pero al menos, hablando de estructuras puede ser que sí, pues los partidos longevos son aquellos que sí cumplen con uno de los propósitos fundamentales: sobrevivir a partir de la adaptabilidad. A partir de este momento, habrá que tomar en cuenta el texto de Mintzberg como herramienta y referente de control, para comparar y definir con precisión las variables que introdujo Panebianco en su momento.

Este marco de comprensión entre Panebianco (1990 [1982]) y Mintzberg (1993 [1979]) planteará que los estudios organizacionales de los partidos, no tienen por qué ser considerados ajenos a la ciencia política; tal y como han

[30] La distinción hace referencia a los trabajos de Eldersveld, S. *Political parties: a Behavioral Analysis* de 1964 y Harmel y Janda (1982). Esta distinción no sólo aparece en el texto de Panebianco (1990: 28), también la delimita Kitschelt (1989: 4) con la misma intención: hablar de variables independientes puramente organizativas, mismas que difícilmente pueden ser medidas de manera cuantitativa.

supuesto de la Rosa y Contreras (2007: 17) al principio de su disertación sobre la inclusión de los partidos al *zoo*[31] de las organizaciones. Aunque los estudios sobre la organización de los partidos no tengan tantos referentes como el estudio de las organizaciones privadas o burocráticas en las ciencias administrativo-empresariales, no quiere decir que ésta sea un área de estudio ajena a la ciencia política, de hecho es un área en actual y en pleno desarrollo dentro de los estudios politológicos.

En este punto es necesario hacer hincapié en que a partir de esta incursión de los estudios organizativos en el campo de los partidos políticos, tendremos que recolectar términos y aportaciones que no suelen ser convencionales en el campo de la ciencia política. Si en el primer apartado señalamos porqué los partidos son instituciones, ahora se señalará porqué estas instituciones primero son organizaciones, antes que cualquier otra cosa. Además, por la proximidad de las fechas de publicación, existe una justificada sospecha de que el texto ya clásico de Panebianco [1982] ha sido inspirado en parte por la teoría organizativa de Mintzberg [1979].

De la Rosa y Contreras (2007:28) deducen que los partidos sí son aptos para el estudio organizativo analizando cada una de las ideas de la definición de Hall (1996), quien señala que una institución es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías. Esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas. Las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

Una abstracción similar al análisis conceptual que hacen de la Rosa y Contreras (2007: 28-33) es la siguiente. Un partido político posee en su organización una frontera identificable, un orden normativo, jerarquías o niveles de autoridad, sistemas comunicacionales, oficinas para tener control de afiliados (membresías). Y aún más, los partidos tratan de mantener esta colectividad de manera continua en medio del ambiente, aunque a veces sólo sea visible para el público en época de campañas. Las actividades que involucran tienen metas muy definidas, dependiendo de la coyuntura, a veces se trata de trabajo social o comunitario, creación de propuestas legislativas y principalmente la promoción del voto.

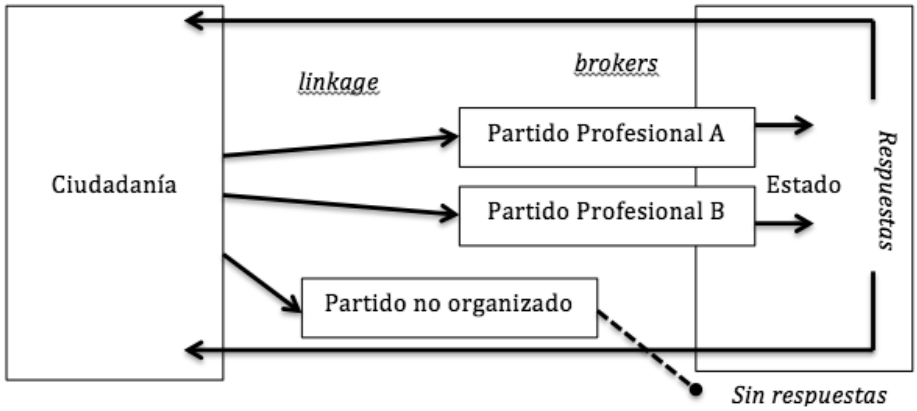
Las actividades que realizan tienen resultados para los miembros, muchas veces en la distribución de oficinas públicas, designación de cargos

[31] En cuanto a esta concepción del *zoo*, los autores señalados están haciendo referencia al concepto de *zoo* de las organizaciones de Perrow, autor al que también hace alusión Panebianco en su texto de 1982. "*El zoológico de las organizaciones (organizational zoo) es una metáfora utilizada por Charles Perrow para explicar el problema asociado a la diversidad de interpretaciones que los estudiosos de las organizaciones elaboran sobre éstas cuando recrean su campo de estudio.*" Véase de la Rosa y Contreras (2007: 17).

legislativos o internos del partido. Los resultados que busca el partido como tal, se enfocan al mantenimiento o supervivencia (véase Panebianco, 1990: 51), y búsqueda de crecimiento. Para la sociedad los resultados también tienen un gran peso, quizá el partido como organización es la que más tiene un compromiso –al menos ideal- con la búsqueda de resultados o productos sociales.

La conclusión es que efectivamente, los partidos pueden ser analizados bajo los mismos criterios señalados, pero persisten dos elementos que distinguen a los partidos de otras organizaciones de cualquier índole: 1) Lo que Lawson (1980: 3-5) denomina como *linkage*, la conexión o ligazón entre ciudadanos y políticos en su calidad de representantes. 2) A la inversa, la posición que guardan con respecto al Estado, es decir, si se han inscrito y auto-reconocido como representantes o intermediarios ("*brokers*") eventuales entre el Estado y la sociedad, en los términos de Katz y Mair (1995: 13) y de Stokes, *et. al*. (2013: 75).

Diagrama D3: Organizaciones partidistas entre la ciudadanía y el Estado



Elaboración propia a partir de Lawson (1980), Katz y Mair (1995) y Panebianco (1990 [1982]).

Los partidos como organizaciones más o menos institucionalizadas guardan una forma distinta a movimientos sociales o partidos informales o clandestinos que no llegan a beneficiarse de los propios fondos gubernamentales, ni se suscriben como partidos cartel, ni muestran grados reales de profesionalización electoral. De hecho, al ser organizaciones formales, usualmente reciben presupuestos gubernamentales que permiten cierta estabilidad. En democracias como la mexicana, el voto no sólo otorga el acceso al poder a los partidos, sino que es la estadística que dicta la supervivencia financiera por parte del estado, pues si no alcanza un mínimo

de votantes el partido puede perder el registro y por tanto el financiamiento público.

Un partido político que aspire a la profesionalización y consecuente institucionalización por su perdurabilidad en el tiempo, debe forzosamente contar con una organización interna que le permita alcanzar sus fines, que permita traducir sus ofertas programáticas y trabajo de campo en resultados palpables para sus electores o inversores (véase el Diagrama D3). El problema que surge con este tipo de organizaciones es, que en primer lugar, llevan un atraso de décadas en cuanto a estudios de desarrollo organizacional. En segundo lugar y como mencionan de la Rosa y Contreras (2007:34), los partidos son un constructo social más o menos difuso, dinámico y estructurado, donde los actores se desempeñan en diversos procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan con diversos –y muchas veces ambiguos– objetivos.

En resumen, la complejidad que guardan estas organizaciones, está marcada por su propio tipo de integrantes, pues al ser una organización de poder, entran en juego factores psicológicos y conductuales no sólo muy difíciles de medir, sino que son realmente complicados de discernir. Como respuesta, Panebianco propone una serie de indicadores organizacionales que sí pueden ser aplicados a diferentes casos de estudio, dejando de lado la estimación psicológica o de perspectiva para dar prioridad a la visualización sistemática y estructural de los partidos.

Cuadro C7. Macrovariables de Panebianco simplificadas

***Variable 1*: Modelo originario**	***Variable 2*: Institucionalización**
1- Territorio: Penetración *vs* difusión	1- Desarrollo estructural central
2- Legitimación: externa *vs* interna	2- Homogeneidad de las subunidades
3- Liderazgo: puro *vs* situacional	3- Sistema de ingresos múltiple
	4- Relación con las organizaciones
	5- Formalidad del poder

Elaboración propia a partir de la interpretación de Panebianco (1990[1982]:110-114/123-125) sobre la institucionalización del partido político profesional.

La propuesta de Panebianco (1990 [1982]: 108) para evaluar el grado de institucionalización de un partido político profesional se basa en dos macro variables independientes: 1) El modelo originario o génesis del partido y 2) la institucionalización, o la forma en que se ha consolidado esa organización, entre la autonomía y la sistematización. Su modelo propone tres indicadores conceptuales del modelo originario y cinco indicadores estructurales del proceso de institucionalización (véase el Cuadro C7).

Para Panebianco existe una correlación entre el modelo originario y el grado de institucionalización que alcanza un partido, sobre todo durante el periodo inmediato a su nacimiento, porque éste determina el tipo de empuje territorial que emprende la organización y el tipo de liderazgo con que inician las operaciones. A pesar de que la variable 2 (institucionalización) se ve afectada por la variable 1 (modelo originario), este autor admite que no necesariamente el modelo original determinará por siempre la fisonomía institucional del partido, porque estas son estructuras en movimiento, que evolucionan y que pueden ser modificadas a lo largo del tiempo (Panebianco: 1990[1982]:107). Por tal motivo acepta que su pasado influye, pero que éste cambia dependiendo de su relación con el entorno, es decir: su adaptabilidad y autonomía frente al ambiente.

Por su parte Lawson (1994: 299) considera que la dinámica de las estructuras partidistas en su trayecto de vida dependen de 1) la motivación de los miembros activos, 2) los medios que emplea el partido, 3) los límites que tiene la identidad del partido y 4) la situación externa en la que se encuentre el partido. Por su parte, más tarde Randall y Svåsand (2002: 10-11) desarrollan su propio modelo (véase el Diagrama D4) recogiendo la variable institucionalización de Panebianco, pero renombrándola como sistematización *(sistemness)*, a la cual designan como síntesis entre la complejidad y la coherencia descrita inicialmente por Huntington (1968). Estos autores además introducen los conceptos de *value infusion*[32] (que es una combinación de las propuestas de Selznick y Lawson) y la variable descrita como *reification*[33]

Value infusion, en los términos de estos autores, significa que la organización adquiere valor por sí misma, cuando "*infunde un valor más allá de los requerimientos técnicos de las tareas habituales*". Aunque no lo delimitan como tal, se hace referencia a la creación de una identificación o valorización entre el partido y sus miembros, es el compromiso que éstos sienten con la institución. Se trata a resumidas cuentas, de la valorización que tienen los miembros sobre su propia organización partidista. *Reification*, es la forma en que la sociedad percibe al partido en el imaginario público, con independencia de su preferencia electoral, por lo que es parte de una dimensión externa de análisis.

El cuarto elemento adoptado en el modelo de Randall y Svåsand es la *Autonomía*, elemento que retoman directamente de Huntington. Argumentando que la autonomía es importante como factor externo pues ésta varía a partir de la interdependencia que el partido tenga con relación a los vínculos que guarda con la sociedad, los grupos que participan con el

[32] Concepto que recogen principalmente de Selznick en su obra "*Leadership in Administration"* de 1966.
[33] Concepto de Janda tratado en su obra "*Political Parties: A cross-national survey"* de 1980.

partido y los proveedores de activos sociales en general de la organización. El dilema es si el *linkage* favorece y hace crecer al partido, o si por el contrario lo somete e interrumpe en su desarrollo.

Diagrama D4. Dimensiones de institucionalización de Randall y Svåsand (2002)

	Interno	**Externo**
Estructura	*V1. Sistematización*	*V.3 Autonomía decisional*
Actitudes	*V2. Value infusión*	*V.4 Reificación*

Fuente: Randall y Svåsand (2002:13). Se agregan las siglas V(x) con referencia la Variable y número correspondiente.

Una de las advertencias que hacen Randall y Svåsand (2002: 15) es que los elementos que aquí presentan no pueden ser directamente cuantificados y medidos, se trata más bien de una propuesta cualitativa. Por lo que tomando esto en cuenta, los autores no pueden estar en la posibilidad de computar y dar mediciones agregadas sobre estos cuatro aspectos de aproximación institucional. Otra advertencia que realizan es, que el hecho de que un partido cumpla de buena forma con las cuatro variables, no garantiza que estos puedan evitar llegar a una etapa donde sufran una regresión o desinstitucionalización; lo que sí incrementa el cumplimiento de estas variables es la propensión del partido a sobrevivir en el tiempo.

Como se puede observar, ninguno de los autores que proponen esquemas para medir el grado de institucionalización, hace referencia alguna sobre la relación que podría suponer contar con una organización bien desarrollada y la preferencia electoral que pudieran llegar a tener. Lo cierto es no hay tal correlación, porque muchas veces un partido con altos índices de profesionalidad no gana una determinada elección, porque ésta depende de otro tipo de factores. En las democracias más desarrolladas los grandes partidos van alternando el poder a lo largo de su historia frente a sus competidores sin que esto suponga un retroceso organizacional. Un partido debe ser fuerte cuando tiene el poder, pero todavía más fuerte para soportar y recuperarse cuando pasa a ser oposición.

Donde sí existe correlación con el grado de estabilidad organizativa es en la competencia, es decir, es más probable que un partido bien institucionalizado presente una competencia real y fuerte en una elección, cosa que los partidos con bajos índices institucionales raramente pueden hacer con continuidad. Por eso, Bartolini (en Pasquino, *et. al*. 1991: 217), hace énfasis en que este tipo de partidos pueden ser analizados en sistemas de

competencia real, lo que significa que el sistema político correspondiente tendrá al menos dos partidos políticos profesionales, con un cierto grado de institucionalización.

En resumen, los partidos parten de una lógica organizativa ascendente, en la que nacen a través de un modelo originario único, pero cuyo proceso de institucionalización va presentándose generalmente bajo una lógica de crecimiento que concuerda con la de cualquier organización de distinta naturaleza. A manera de control, y para sostener la idea neofuncionalista de que los análisis organizativos también son propios de los partidos políticos, compararemos las hipótesis organizativas de Mintzberg (1993 [1979]: 266-272) con las proposiciones operacionales de los autores analizados hasta aquí.

Sobre la *Hipótesis 1* de Mintzberg, vale la pena definir que la Adaptabilidad introducida como variable de institucionalización por Huntington, es una variable que no se localiza en el centro del estudio organizativo. Sino que como mencionan Randall y Svåsand (2002), viene a ser más una variable inherente al tiempo de supervivencia de un partido, pues señalan que se trata de una característica institucional de persistencia y estabilidad, que demuestra por sí misma la capacidad o incapacidad para superar las crisis, con las aptitudes de sus cuadros para desarrollar estrategias más o menos homogéneas para sobrevivir.

Con anticipación se advirtió la similitud de la propuesta de Panebianco y Mintzberg, pues se identifica una paridad precisa en al menos dos de las hipótesis de Mintzberg. *Hipótesis 2*: Ambos autores coinciden a plenitud en determinar que la organización siempre cargará en sus rasgos la imagen de la época en que fue inaugurada; en el caso de Panebianco afirma que es la constitución genética del partido. *Hipótesis 3*: Existe la coincidencia de asociar coherencia y complejidad con el grado de sistematización organizacional.

Evidenciamos la coincidencia mayoritaria entre las hipótesis características de Mintzberg, frente a las variables que se han presentado en el terreno de la ciencia política con relación a la organización de los partidos políticos. Sin embargo se encuentran dos inconsistencias que a continuación serán descritas.

a) La primera, como se aprecia en el Cuadro C8 existe una diferencia obvia en la *Hipótesis 4*, pues ésta hace referencia a los fines de la organización: Para un partido político, no cabe con precisión el concepto de utilidad, pues ésta puede variar con respecto a los fines. En este sentido, para un partido la utilidad puede ser la mera consecución de votos, la consecución de cargos públicos (probablemente a través de alianzas o negociación con el partido en el gobierno) o la concreción de políticas públicas en los términos de Strøm (1990), e incluso podría llamársele utilidad a la cantidad de dinero obtenido por el ejercicio de sus funciones. Por ende, no se puede tratar como una

nueva variable independiente, sino como característica del propio partido político, porque la utilidad media en este caso se traduce en su público electoral. Entonces, bajo esta lógica un partido desarrollado es aquél que tiene la capacidad para no perder su nicho de votantes y esto depende de la imagen que éstos tengan hacia la organización, cosa que sí comprende la variable *Reification* o imagen del partido.

Cuadro C8. Hipótesis organizativas de Mintzberg *vs* variables politológicas

Hipótesis organizacionales	**Coincide**	**Partidos políticos**	**Variable**
"Hipótesis 1: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento."	Sí	Adaptabilidad. La variable de Huntington señala que la organización puede trascender en el tiempo dependiendo de su capacidad de adaptación.	Adaptabilidad
"Hipótesis 2: La estructura refleja la época en que se fundó el sector."	Sí	Modelo originario. La variable de Panebianco indica lo mismo, existe un modelo inicial que usualmente sigue presente en los partidos mucho tiempo después de su nacimiento, es su esencia o ADN.	Modelo originario
"Hipótesis 3: Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo."	Sí	Sistematización. Esta variable original de Panebianco y retomada por Randall y Svåsand, es clave para entender la extensión, complejidad y especialización del partido.	Sistematización
"Hipótesis 4: Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la utilidad media."	No	La utilidad de un partido podría ser la efectividad electoral, pero quizá lo más importante es que el partido seguramente ha localizado un nicho de clientes votantes a los que recurre siempre.	*Reification*
"Hipótesis 5: Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento."	Sí	La autonomía, la formalidad del poder y la lealtad interna son dos características que se logran con en una organización desarrollada	Autonomía y *Value infusion*

Elaboración propia.

b) La segunda: En cuanto a la *Hipótesis 5*, se presume una relación entre el tamaño de la organización y la formalización de su comportamiento. De lo cual se infirió que se hacía referencia a la formalidad con que se toman las

decisiones, mediante normas y órganos de gobierno propios, situación que corresponde a la autonomía como propiedad de autodeterminación. Además, otro aspecto fundamental recae en la capacidad que ha tenido la organización partidista para generar valor interno, para comprometer y hacer que sus miembros defiendan a la institución de manera genuina, a esto atañe la variable *Value-infusion*.

Al señalar Panebianco (1990 [1982]) que la Autonomía como variable independiente no termina por resultar convincente *per sé,* debemos añadir que su argumentación sólo hace referencia a la autonomía que tienen los partidos para tomar decisiones, en las cuales se hace alusión a una cierta distancia con los grupos asociados, pero a su vez, externos al partido. El problema que se trata de dilucidar es el clientelismo o la subordinación de los intereses partidistas que puede provocar el *linkage* de sus gremios y/o afiliados; o al menos así es como puede ser interpretado este dilema desde el trabajo de Kitschelt y Wilkinson (2007).

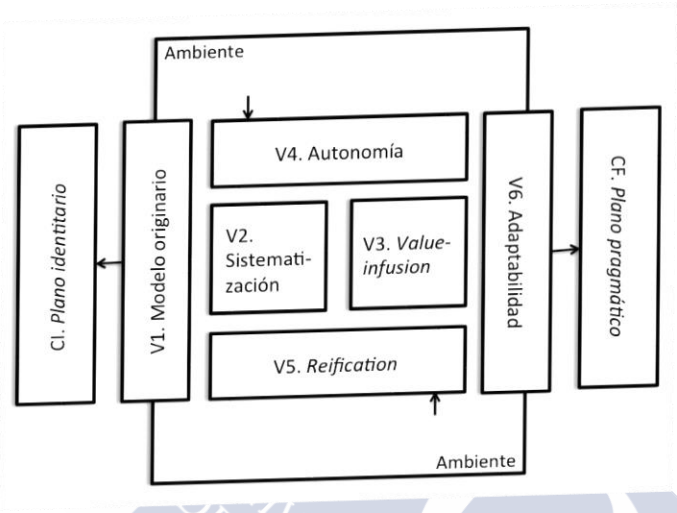
Sin embargo, parece que la cualidad de esta variable (Autonomía) sería mejor definida por la forma en que se llega a determinar la toma de decisiones al interior del partido, es decir, si existe concertación entre la sistematización partidista y las demandas de los gremios afiliados. El problema en este sentido, sería que los grupos asociados no tomaran las vías formales del partido para presionar sobre la toma de una decisión, como puede ser la designación de un candidato, la propuesta de una iniciativa de ley controversial o el posicionamiento formal del partido sobre un asunto emergente.

A partir del comparativo organizacional de Mintzberg con los estudios sobre la institucionalización de los partidos políticos definimos la aplicabilidad consensuada de las siguientes variables independientes: Modelo originario, Adaptabilidad, Sistematización, Autonomía. Sin embargo, el modelo será además complementado con las aportaciones de Randall y Svåsand (2002) pues en realidad sintetizan aportaciones semi-discontinuas de otros autores como Selznick, McGuire, Levitsky y Janda en cuanto a las *variables actitudinales* de *value-infusion* y *reification*. Ambas variables independientes han venido siendo utilizadas a partir de este planteamiento en estudios de casos modernos, entre ellos Soós (2005), Vivero (2006, aunque sin hacer referencia directa a Randall y Svåsand), Ufen (2007) y Basedau y Stroh (2008) por lo cual nos hemos decantado por su inclusión.

Resulta obvio señalar que se está apostando por la integración de un modelo propio, sin embargo, **no** se cambia el sentido original de las variables. En este sentido se asume una visión un poco conservadora frente a textos que se decantan por la alteración del propósito original de las variables, como sucede en el estudio de Basedau y Stroh, 2008 y el de Ufen, 2007. También observamos con cierto cuidado los estudios de caso que modifican a conveniencia, e incluso crean sus propias "variables" como es el caso de

Borjas, 2003 y Vivero, 2006 que precisamente tienen como variable dependiente al PRD. No es precisamente una crítica, puesto que es hasta cierto punto natural que "*un autor desarrolle una teoría, otros la critican, la modifican y la idea original se modifica en sí misma, o en cambio si es muy rebatida, ésta es interpretada en un sentido negativo*", esto bajo la perspectiva de Lane (1997: 12).

Diagrama D5. Modelo de evaluación con variables y clasificaciones



Elaboración propia.
Notación: V(x) corresponde al número de variable. CI o Clasificación Inicial. CF o Clasificación Final.

Finalmente se diseñó un modelo de investigación con seis variables independientes y dos clasificaciones. Las variables parten de un *V1 Modelo originario*[34] hasta la *V6 Adaptabilidad*, porque son los puntos de partida y fin de la coyuntura de caso: Mientras que el *Modelo originario* define la categorización del partido en la clasificación inicial *(CI)* del *plano identitario*, la *V6 Adaptabilidad* será la última pieza para categorizar al partido en la clasificación final *(CF) plano pragmático*. Por otro lado, el posicionamiento de la *V2 Sistematización* y el *V3 Value-infusion* se ilustran gráficamente dentro del esquema pues son variables independientes de carácter interno. Por su parte la *V4 Autonomía* y la *V5 Reification* se ilustran expuestas al ambiente, dejando en claro que se trata de variables de carácter externo. Se hace un modelo no para demostrar que funcionan dichas variables, en el fondo se hace para determinar aquello que da valor a la organización partidista, no se pierda de vista el enfoque principal de este trabajo.

[34] *V(x):* Variable y número

2.2.1- Variable 1. Modelo originario

Esta variable analiza el esquema de oportunidad en que nace un partido político y dos aspectos asociados muy importantes para la investigación: El modelo de inicio y el *tipo* de partido que pretende ser desde el principio. Es decir, que podemos descifrar a partir de la primera variable independiente la definición conceptual o *famille spirituelle,* la filosofía de la marca del partido, sus primeros vínculos sociales. En otras palabras, su auto-identidad ubicada y resumida en el *plano identitario.*

¿Cómo partir de cero hasta llegar a definir la *Variable 1*?: En el estudio de caso de Vivero (2006: 24) se plantea que la mejor manera de tratar esta fase inicial en el estudio de cualquier partido político, es a partir de la *estructura de oportunidad política* de Kriesi (1992) que retoma a su vez a Tarrow (1991) al considerar los siguientes criterios: a) Grado de apertura-clausura de acceso político formal; b) grado de estabilidad-inestabilidad en las preferencias políticas existentes; c) la disponibilidad y posición estratégica de aliados o socios; d) los conflictos de las élites participantes. La organización y los líderes que inauguran un partido se presentan partir de que un movimiento social, una agrupación, un partido clandestino o informal, o en su caso un grupo parlamentario en escisión, aprovecha esa *estructura de oportunidad política* para crear y formalizar el partido ante el sistema político electoral en competición.

Es pues, la historia sobre cómo nace el partido. Sin embargo no se trata de un análisis meramente histórico, el perfil genético del partido se devela, según Panebianco a través de tres indicadores: 1) Desarrollo territorial: si éste se da a partir de un centro que trata de expandir su influencia sobre un territorio se denomina por *penetración*, pero si existe un movimiento grande o una serie de líderes locales que busca influir en la arena política se define que el partido se crea por *difusión*, es decir de la periferia al centro. 2) Tipo de legitimación: si el partido ha sido patrocinado por una institución externa que obligue al partido a no ser más que un brazo político, o si ha sido creado a partir de un movimiento social concreto, así se diferencia la fuente de legitimidad *externa* o *intern*a. 3) Tipo de liderazgo: se trata de la primera generación de líderes o del líder que abandera la formación del partido, algunos líderes son *situacionales*, pero otros son *puros*. Cuando hay un líder carismático puro, difícilmente cederá su poder al establecerse el partido, pero aquellos de carácter situacional promoverán primero el desarrollo organizacional del partido antes que el crecimiento de su figura personal usualmente institucionalizando un sistema de relevo.

Una vez que contamos con la *configuración genética* que aporta el modelo originario de Panebianco, se puede determinar también la familia ideológica que identifica al partido desde un inicio. Por lo cual queda claro que la *variable 1* aporta el punto de partida del estudio de caso en particular, pues

no sólo hace referencia a los antecedentes del partido, sino que éste fija una postura que, al menos en el discurso, aparecerá de manera latente durante toda su vida. O al menos en gran parte de su existencia, o hasta que éste sufra un cambio drástico, porque los ingredientes agregados en la conformación del partido dan los rasgos, color, nombres y apellidos del artefacto social creado. Al contar con el modelo originario del caso se puede describir también su tipología en el *plano identitario*.

2.2.2- Variable 2. Sistematización

Un sistema es un proceso hecho explícito y repetible, una serie de pasos que han sido formalizados de alguna forma. Los sistemas pueden ser diagramados o escritos pero siempre serán externalizados de algún modo (Kaufman, 2012: 160). La sistematización es el proceso por el cual se perfila e instaura un determinado sistema. La sistematización es una variable fundamental en la evaluación de la institucionalización de cualquier organización. Como nota de introducción, podemos señalar que, quizá uno de los pioneros en acentuar la importancia del concepto de organización fue von Bertalanffy (1976 [1968]) quien incluyó a las organizaciones dentro del estudio de los sistemas de tipo socio-culturales. El tratado de Bertalanffy es muy amplio y refiere la existencia de organizaciones, no sólo en el estudio de las ciencias sociales sino en prácticamente todas las ciencias. Logra identificar sus características generales tomando como base la biología, acotando los siguientes componentes: la totalidad, el crecimiento, la diferenciación, el orden jerárquico, la dominancia, el control y la competencia.

Lo que diferencia a las organizaciones sociales de otros sistemas dados en la naturaleza, es que "*la sociedad humana no es una comunidad de hormigas o de termes, regida por instinto heredado y controlada por leyes de la totalidad superordinada; [por el contrario] se funda en los logros del individuo (…)*" (von Bertalanffy, 1976 [1968]: 53). De ahí la complejidad de las organizaciones sociales, puesto que los individuos no sólo se organizan alrededor de una meta colectiva, sino que cada miembro posee una serie de motivaciones, valores y códigos simbólicos que pueden alterar gravemente la trama organizativa, lo cual es un punto que se debe tomar en cuenta para entender por qué los sistemas partidistas son imperfectos.

En concreto, para Panebianco (1990: 123-125) la sistematización recae en cinco indicadores: 1) Grado de desarrollo de la organización: el óptimo es contar con una estructura central desarrollada que dirija con éxito a las organizaciones intermedias y periféricas. 2) Homogeneidad de las subunidades: Si existen subunidades desplegadas en el territorio, éstas deben conservar la misma forma que la organización central, debe existir coherencia estructural; los líderes de las subunidades, en teoría deberían

responder proactiva y propositivamente al interior de la organización. 3) Sistema de financiación: un partido debe buscar la regularidad de sus finanzas, por lo que la institucionalización supone un sistema de ingresos múltiple, que brinde continuidad al flujo de fondos. Un partido con baja institucionalización acusará la dependencia de dinero sobre el Estado o sobre sus miembros, pero no de manera mixta. 4) Relación con las organizaciones: Un partido con buena institucionalización es aquel que tiene control sobre las organizaciones externas, pero que dan soporte electoral al partido; lo contrario es, o un partido sin organizaciones de soporte o un partido que sea víctima de los caprichos de éstas. Este es un indicador que es altamente evaluado si existe una participación moderada de los proveedores o activos sociales que nutren al partido. 5) Formalidad del poder: es el grado de correspondencia entre las normas estatutarias y la "constitución material" del partido. Dicho de otra forma se trata de un traspaso del liderazgo carismático hacia un liderazgo burocrático o legal en los términos de Weber, es una evolución propia de los partidos desarrollados.

Es evidente que se han desarrollado etiquetas sobre los indicadores de Panebianco originales, pues la ausencia de definiciones breves es una crítica menor sobre este autor; por lo tanto, se ha optado por categorizar estas cinco variables de forma práctica. Los indicadores descriptivos de Panebianco sólo nos dicen si se presenta o no un supuesto. Ahora, la clasificación de Mintzberg transcurre desde un tipo elemental de organización, hasta un tipo súper desarrollado, donde se adquiere un carácter incluso transnacional; tomando en cuenta que éste autor está hablando de organizaciones desde el punto de vista administrativo. Es decir, habla de escalas en el desarrollo estructural, a partir de modelos de organizaciones. La introducción de la propuesta de Mintzberg aporta movilidad y gradualidad a los indicadores descriptivos de Panebianco, lo cual se puede observar en el Cuadro C9.

El desarrollo de las organizaciones según Mintzberg (1993 [1979]: 27) se da a partir de la coordinación del trabajo del día a día, para él gran parte de esta coordinación es resultado de la adaptación mutua o la comunicación directa, la supervisión, la normalización tanto de procesos, de los resultados y de las habilidades del trabajador. La normalización implica la creación de normativas y la incursión de la programación. La lógica es que a medida que el trabajo y las dimensiones de la organización van creciendo, la coordinación también evoluciona de la adaptación mutua a la supervisión directa para luego ser substituida por la normalización. La normalización también se da por etapas, usualmente se normalizan en primer lugar los procesos de trabajo, luego los resultados y posteriormente las habilidades de los trabajadores.

Cuadro C9. Etapas del desarrollo estructural según Mintzberg y conceptos fundamentales de guía

Desarrollo estructural de Minztberg	Conceptos fundamentales
Etapa 1: Estructura artesanal: Existe un solo grupo y su organización es de carácter informal. La mayor parte de la coordinación se consigue a través de la adaptación mutua. El componente administrativo de la organización artesanal es pequeño y no elaborado, abarcando a unos cuantos directivos que trabajan junto con los operarios.	·Un solo grupo conforma la organización ·Organización informal ·Coordinación por adaptación mutua[35] ·Administración pequeña ·Pocos directivos que trabajan junto a los operarios
Etapa 1b: Estructura empresarial: Conlleva una división vertical del trabajo, en la que el empresario se responsabiliza de tomar todas las decisiones importantes, coordinando su ejecución mediante la supervisión directa y ocupándose los demás de llevar a cabo lo que se les ha ordenado. La estructura permanece informal y orgánica. La organización empresarial y emprendedora carece de tecnoestructura [36] y de jerarquía de línea media dignas de mención.	·Existe división jerárquica incipiente ·Las decisiones importantes son del (empresario) líder ·Coordinación bajo supervisión directa del líder ·Administración pequeña sin tecnoestructura
Etapa 2: Estructura burocrática: La transición a la estructura burocrática parece iniciarse con la especialización del trabajo a través de la definición de una jerarquía de autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa. A medida que se especializa más el trabajo y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Existe así una clara división del trabajo administrativo, separando el diseño de la labor y la supervisión de la misma: se añade una tecnoestructura para planificar y formalizar el trabajo.	·Especialización del trabajo ·Jerarquía de autoridad ·Coordinación bajo supervisión directa ·Crecen las unidades ·Se presenta la normalización para coordinar las unidades ·Se separa el diseño de la labor y la supervisión: surge la tecnoestructura
Etapa 3: Estructura divisional: El fenómeno se presenta cuando la enorme burocracia funcional se dividió en marcadas entidades o divisiones, cada una de las cuales mantienen las características burocráticas originales pero con su propio núcleo de operaciones para servir a su propio mercado. La sede central coordina sus actividades por medio de un sistema impersonal de control de rendimiento, ocupándose de introducir nuevas divisiones para servir a los nuevos mercados.	·La burocracia se dividió en entidades o divisiones ·Cada división mantiene las características de la burocracia original pero con su propio núcleo ·La sede central coordina las actividades de forma impersonal ·Se lleva un control de rendimiento ·La sede central introduce nuevas divisiones para servir a nuevos mercados

[35] Adaptación mutua es la coordinación cara a cara: "*La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal*." (Mintzberg, 1993 [1979]: 27)

[36] La tecnoestructura se refiere a la incursión de profesionales o técnicos que aportan conocimientos especializados, usualmente se trata de economistas, mercadólogos y/o publicistas, ingenieros, juristas y demás. En teoría estos profesionales aportan valor a las organizaciones.

Cuadro C9. Etapas del desarrollo estructural según Mintzberg y conceptos fundamentales de guía

Desarrollo estructural de Minztberg	Conceptos fundamentales
Etapa 4: Estructura matricial: Se presenta cuando existen problemas costosos y algunas corporaciones deciden inclinarse por dos o más bases de agrupación simultáneas, efectuando así una transición de la forma divisional a la matricial, transición que devuelve de cierto modo su forma orgánica. Algunas empresas intentan construir nuevas estructuras donde los directivos funcionan bajo las órdenes de dos o varios superiores, se establecen divisiones de productos internacionales y de zonas con jurisdicción compartida sobre las subsidiarias extranjeras.	· La corporación divide las bases centrales · Existe la agrupación simultánea · Jerarquías muy desarrolladas con líneas de mandos múltiples · Se establecen divisiones de productos internacionales y jurisdicción compartida de subsidiarias extranjeras

Elaboración propia a partir de Mintzberg, 1993 [1979].

.

Por lo anterior, en cuanto a esta variable denominada sistematización, vamos a tomar en cuenta los indicadores de Panebianco que hacen alusión al desarrollo de la jerarquía, la creación de subunidades político-administrativas y la forma en que manejan sus recursos. Dejando de lado los indicadores sobre el manejo del poder (la formalidad del poder y la forma en que se relaciona el partido con las instituciones externas) que se plantean en el modelo original del autor. El objeto de la sistematización pasa por describir cómo es que la estructura se define en cuanto a su forma, no precisamente sobre cómo se toman las decisiones.

Tras la revisión exhaustiva de los dos autores (Mintzberg y Panebianco), efectivamente encontramos coincidencias en cuanto a la descripción de los indicadores de la sistematización. Pero mientras Panebianco no ofrece realmente la forma de designar un valor gradual, la propuesta de Mintzberg tampoco puntualiza los aspectos que determinan la categorización de una organización de manera específica, es decir, por indicadores. Por lo tanto, se apostó por hacer un esquema que incluyera ambos modelos, donde las descripciones de Panebianco cobran un nivel gradual que va de cero a cinco dependiendo de la etapa organizativa de Mintzberg. De esta forma se da movilidad y un valor cualitativo determinado a los indicadores de Panebianco y una orientación precisa de las etapas de Mintzberg con respecto a las organizaciones partidistas.

La forma de expresar los tres indicadores de Panebianco a utilizar, fue otorgar etiquetas que simplificaran la idea original de cada indicador (1990 [1982]: 123-125) de la siguiente manera: a) *Estructura*: Hace referencia al grado de desarrollo de la organización central del partido, a la estructura jerárquico-administrativa. b) *Subunidades*: El ideal es que aquellas unidades que se van desarrollando con el crecimiento del partido conserven homogeneidad y coherencia con los fines centrales. c) *Ingresos*: Se refiere a

las modalidades de financiación, el ideal es buscar la estabilidad y pluralidad de los ingresos.

Cuadro C10. Matriz de indicadores descriptivos por etapa de desarrollo del partido

Etapa de Mintzberg	Indicador de Panebianco	Descripción del indicador
1- ARTESANAL 0-20%	a-Estructura	Algunas veces el liderazgo es unipersonal y carece de administración formal.
	b-Subunidades	No hay subunidades formales, hay relaciones informales. La forma de hacer las cosas es experimental.
	c-Ingresos	Sistema de ingresos experimental, la mayor parte proviene de los emprendedores de la organización.
2- EMPRESARIAL 21-40%	a-Estructura	Existe una organización centralizada, con una división jerárquica limitada al núcleo administrativo.
	b-Subunidades	Las unidades centrales son pequeñas y elitistas. Comienza la necesidad de buscar coherencia en el entramado decisional de esas unidades. Las conductas guardan una total relación con la forma en que se formó el partido. Es una fase experimental en cuanto a la creación de hábitos.
	c-Ingresos	El sistema de ingresos proviene principalmente de una suma de aportaciones de contactos y de limitadas entidades externas.
3- BUROCRÁTICA 41-60%	a-Estructura	División jerárquica definida y centralizada. Incursionan técnicos especialistas. El partido comienza a tener estructuras y jerarquías en nuevos territorios.
	b-Subunidades	Existen subunidades a nivel central y en el territorio nacional. La existencia o falta de coherencia esas subunidades comienza a ser obstáculo o promotor de su avance organizacional. Los hábitos de la organización comienzan a instaurarse.
	c-Ingresos	Aparece ya un órgano específico sobre finanzas. Los ingresos vienen de cuotas fijas impuestas a los miembros y ya se accede a recursos estatales.
4- DIVISIONAL 61-80%	a-Estructura	División jerárquica compleja, extensa vertical y horizontalmente. La estructura se ha expandido en los puntos más poblados de la nación. Buena parte de la tarea de las campañas recaen en la tecnoestructura.
	b-Subunidades	Las subunidades a través del territorio tienen un buen grado de coherencia. La organización ha creado hábitos funcionales para la supervivencia del partido. Nacen liderazgos locales.
	c-Ingresos	El sistema de finanzas recaba ingresos estatales y particulares (programadas y voluntarias). Existen presupuestos que brindan estabilidad financiera.

Cuadro C10. Matriz de indicadores descriptivos por etapa de desarrollo del partido

Etapa de Mintzberg	Indicador de Panebianco	Descripción del indicador
5- MATRICIAL 81-100%	a-Estructura	Descentralización del entramado jerárquico. El partido incentiva la regeneración de la tecnoestructura. Probablemente el partido cuente con un órgano encargado de formar cuadros. En el mayor grado nacen alianzas o acuerdos supranacionales con otras organizaciones partidistas de la misma familia ideológica.
	b-Subunidades	Consolidación de subunidades descentralizadas con cierto grado de coherencia desde la oficina central. Los líderes locales velan por la prevalencia de los hábitos institucionalizados del partido.
	c-Ingresos	El sistema de finanzas logra estabilidad de ingresos tanto estatales como privados, tiene un sistema múltiple de ingresos. Los agentes privados desean "invertir" en el partido, no son forzados.

Elaboración propia

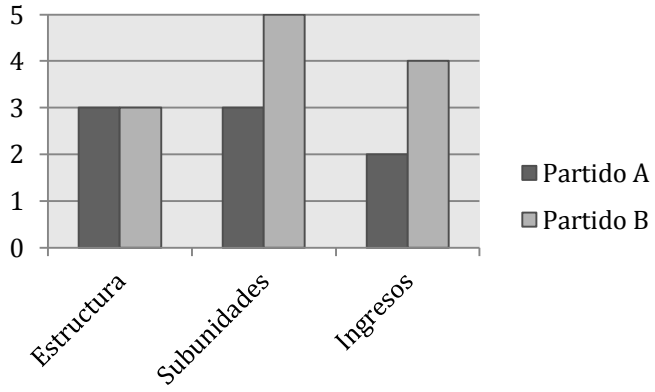
Con lo anterior no pretendemos desacreditar la advertencia que impera sobre los estudios organizativos: El crecimiento de la organización implica una serie de *"(…)transiciones estructurales, cambios de naturaleza más que de grado, más cualitativos que cuantitativos*" esto se debe a que las estructuras *"(…)no parecen cambiar continuamente describiendo trayectorias lineales*", es decir que sufren cambios en la forma en que se coordina y divide el trabajo (Mintzberg, 1993 [1979]: 281-288). Por eso se hace hincapié en que el desarrollo y propuesta de estos indicadores hacen referencia sólo a la representación de descripciones que coincidirán hasta donde sea posible con las etapas propuestas por Mintzberg.

Atendiendo lo anterior, la lógica del desarrollo organizacional, nos dice que los partidos pueden presentar indicadores avanzados en ciertos aspectos, pero indicadores bajos en otros casos. Es decir, que se admite que en la sistematización no se avanza realmente por etapas, sino por cada uno de los indicadores. Lo cual coincide con afirmar que éstos no siguen trayectorias lineales de evolución. Sin embargo, si pretendemos llegar a una ilustración gráfica que le de cierta forma a nuestro estudio de caso, tendremos que recurrir a una ponderación porcentual que nos sugiera la ubicación de un partido dentro de una de las cinco etapas organizacionales propuestas.

Queda claro que no se trata pues, de convertir realmente una variable cualitativa en cuantitativa. De hecho, la verdadera finalidad es generar una propuesta para tratar de representar de una manera ontológicamente nominalista el grado aproximado de sistematización de un partido a partir de los indicadores de Panebianco y las etapas que Mintzberg describe sobre el

desarrollo de las organizaciones. Se trata de una representación subjetiva, donde el grado de avance se designa tras comparar las similitudes del caso de estudio con los supuestos descritos en el Cuadro C10.

Gráfica G1. Grado de sistematización en dos partidos hipotéticos



Partido:	Estructura	Subunidades	Ingresos	Grado	Categorización
A	3	3	2	53,3 %	Burocrática
B	3	5	4	80,0 %	Matricial

Elaboración propia, donde existen dos partidos A y B evaluados hipotéticamente.

En el ejemplo de la Gráfica G1 podemos observar dos casos imaginarios, donde hay partidos con diferentes indicadores. Las características resultan de un estudio de caso hipotético comparado donde el Partido A arrojó coincidencias en los indicadores 3a, 3b y 2c, mientras el Partido B tuvo coincidencias con los indicadores 3a, 5b y 4c. Cuando se realiza la operación porcentual en el grado de avance a partir de la escala diseñada a partir de Mintzberg (cinco etapas), se observa que el Partido A tiene una estructura de tipo burocrática, correspondiente a un desarrollo aproximado al 53,3%, mientras que el Partido B tiene una estructura de tipo matricial con un desarrollo aproximado al 80%.

2.2.3- Variable 3. Value-infusion

Para los fines de este modelo, interpretaremos este concepto como "*valores internos del partido*." Como se advirtió, cuando una institución cambia en su forma, no quiere decir que cambie en el fondo, o en su filosofía. Por eso la *sistematización* nos puede ilustrar hasta un cierto nivel la forma en que se

desarrolla la organización en búsqueda de la institucionalización, pero no es la única variable independiente. Al respecto del cambio institucional, existen dos tipos: Uno es el desarrollo interno de la institución o el proceso de institucionalización; el segundo es el cambio en los valores y/o estructuras características de la institución. Para la teoría de la elección racional, una organización puede resultar bien institucionalizada pero puede que al cambiar los incentivos ofertados también se altere su propia naturaleza, así como el impacto sobre los individuos con los que interactúa (Pierre, Peters y Stoker, 2008: 9).

La estructura como tal, esta descrita por la evaluación de la *V2 Sistematización*, mientras que los valores, como bien atinan Randall y Svåsand (2002) son parte de una categoría actitudinal interna. Cuando estos autores acogen el término *value-infusion* de Selznick (1966 [1957]) retomado por McGuire (1997) y Levitsky (1998) es porque le asignan un sitio específico en su modelo de institucionalización que puede explicar parte del proceso de interiorización de normas y estructuras en la *psique* de sus miembros.

En el análisis de McGuire (1997) sobre el Partido Justicialista en Argentina interpreta el *value-infusion* como una serie de actitudes, predisposiciones y comportamientos de los miembros del partido. Bajo esta concepción, la institucionalización se presenta en la medida en que los miembros que componen el partido reconocen un valor subjetivo en el partido, cuando lo interiorizan y actúan bajo su lógica de incentivos. Según este autor existen tres dimensiones sobre el *value-infusion*, que son la valoración consciente, la suposición preconsciente y la influencia comportamental. En su estudio de caso, asevera que el Partido Justicialista argentino no ha logrado la institucionalización debido al esquema de liderazgo personalista y de la influencia decisional que tienen las organizaciones sindicales sobre el partido, por lo que el comportamiento deliberativo muchas veces se ve mermado con la presión mediante manifestaciones y huelgas. Sus miembros perciben que el partido tiene un valor secundario, dando prioridad a las organizaciones y liderazgos que nutren al partido.[37]

La forma en que McGuire maneja este supuesto, es estudiando a los diferentes actores políticos, mostrando logros y fallas sobre las posibles oportunidades de institucionalización. El seguimiento que hace es a través del comportamiento de los actores a través de sus decisiones entre las coyunturas de 1962 a 1966 y entre 1984 y 1988. El término *value-infusion* es comparado por McGuire (1997: 8-9) frente al término *taking-for-grandtedness* (original de Jepperson, 1991), que viene a ser "*dar algo por sentado*" o afirmar que algo existe sin la necesidad de evidencia. Se trata de la imagen que tienen en la mente los miembros sobre el partido al que

[37] El Partido Justicialista es un caso especial en el que su posición varía según el momento social y el liderazgo interno.

pertenecen, sabiendo que la institución persiste por sí misma, pero que si ésta se ve amenazada en algún momento sus miembros habrán de participar en su defensa activamente.

Lo substancial de la variable *value-infusion* quizá radica en que motiva a los líderes y a los miembros a invertir esfuerzos y recursos en el partido, a que se vuelva un hábito actuar en congruencia con él y asimilar la importancia o valor del partido como un hecho. Sea el *value-infusion* o el *taking-for-grentedness*, lo importante es que cuando una organización promueve esta percepción de manera congruente en sus miembros, brinda a la misma la capacidad de dar forma y condicionar el comportamiento de los individuos que operan al interior del partido (McGuire, 1997: 9)

Ufen (2007: 6) por su parte asume que la institucionalización tanto de partidos como de sistemas de partidos recae en la conexión entre las reglas formales e informales. En los sistemas políticos con partidos ya institucionalizados, los actores políticos reconocen la legitimidad de los partidos, como una parte necesaria de la política en la vida democrática. Los partidos políticos no dependen completamente de líderes carismáticos pues han alcanzado un estatus independiente de estos, los procesos internos se rigen bajo normas y no sobre decisiones personalistas. En sistemas institucionalizados los partidos se vuelven estables porque aceptan las reglas del juego y la existencia de opositores como forma de legitimarse a sí mismos. Para este autor, *value-infusion* denota la identificación de los actores políticos y los miembros con el compromiso de superar los intereses personales anteponiendo los de la organización.

Existe una diferencia substancial entre el *value-infusion* y la *rutinización* del comportamiento de los miembros del partido. La diferencia hecha por Levitsky (1998) es citada por Ufen (2007: 7) quien define que, mientras *value-infusion* hace alusión al cambio de la persecución de objetivos particulares por la búsqueda de metas comunes con el fin de "perpetuar" la organización por sí misma; por su parte, la *rutinización* del comportamiento puede causar una reducción en la capacidad de adaptación de la organización por las dificultades que implica para los actores cambiar los procedimientos y reglas enraizadas.

El *value-infusion* no es lo mismo que la *rutinización* de comportamientos, es la creación de percepciones y metas internas o emocionales sobre el partido. Tiene que ver sin más, con los valores que ha fijado la organización y que son aceptados sin discusión al interior; y por lo tanto, facilita la adaptación de la organización ante nuevos ambientes políticos porque el acento recae en el cumplimiento de esos valores y metas, no en la instauración de reglas o procedimientos porque la estructura administrativa no es el núcleo motivacional de la organización partidista.

La forma de operar la variable para Ufen (2007) -al hablar sobre la institucionalización de los partidos y los sistemas de partidos en Indonesia,

Filipinas y Tailandia- es a través de la estabilidad de los partidos y de los sistemas en que están inscritos: es un análisis cuantitativo. Realiza comparaciones en cuanto al número de congresistas obtenidos por los partidos en juego de cada sistema estudiado, en al menos dos elecciones para argumentar sobre la persistencia o cambios de fuerzas en torno al número de legisladores votados.

A pesar de la advertencia de Randall y Svåsand (2002: 15) al aseverar que su modelo no puede ser medido de manera cuantitativa, algunos autores han intentado llegar a explicaciones sobre el *value-infusion* experimentando con estudios positivistas. Entre estos casos identificamos los trabajos de Ufen (2007) y Soós (2005) sobre la institucionalización de partidos locales en Hungría. Por su parte, el trabajo de Vivero (2006) parte del *cleavage* ideología para describir las posturas en cuanto a metas de los propios legisladores del Partido de la Revolución Democrática (PRD) de México.

Por su lado Soós (2005: 94) mide la institucionalización de los partidos políticos locales húngaros a partir de un modelo de dos variables: 1) Gobierno de partido: que mide a través de la proporción de votos obtenidos por parte de los candidatos de los partidos locales. 2) Lealtad al partido: donde se mide el grado de recuerdo o lealtad a la organización por parte de los candidatos nominados por el partido. Este indicador primeramente cubre la dimensión de *value-infusion*, pero según este autor, también influye sobre otras variables como la *reification*, la sistematización y autonomía.

Lo que Soós llama lealtad al partido, es una representación de la evaluación del *value-infusion*. Este autor cuenta con una base de datos de las elecciones húngaras de 1998 y 2002, en donde su objetivo era identificar a los candidatos que participaron en ambas elecciones y encontrar si eran nominados por el mismo partido. Las organizaciones que pueden nominar candidatos en su caso de estudios se dividían entre partidos y organizaciones sociales, comparándoles así entre el plano ideológico derecha-izquierda y organizaciones minoritarias *vs* organizaciones no minoritarias. Finalmente, a través de regresiones estadísticas determina que la lealtad de partido es más alta en las municipalidades que están cerca de ciudades centrales donde las oficinas de los partidos se sitúan, lo mismo sucede con los municipios que están más urbanizados. También la estabilidad de la población tiene correlación con el grado de lealtad, en lugares de alta migración-inmigración la lealtad es baja; la edad no muestra correlación, además de otras conclusiones que asocian a la población con la conducta de los candidatos para continuar en un partido político.

Por su parte Vivero (2006) al estudiar al PRD de México, no incluye dentro de su bibliografía ningún autor o texto relacionado con el concepto *value-infusion*, sin embargo uno de sus objetivos es responder a la pregunta ¿cuál es la dinámica interna del partido? Y comienza su disertación a partir del supuesto de que ese partido está integrado por diferentes grupos e

individuos con intereses diversos, debido a su naturaleza fraccional. A partir de la estadística llega a conclusiones sobre la cohesión interna respecto a la percepción de los miembros del mismo partido, la disciplina partidaria y el tipo de obtención de la membresía del partido. Todos estos aspectos hacen referencia a la percepción e inclusión de valores en los miembros del partido, pero la intención de Vivero es descubrir ¿cómo funciona al interior el partido más allá de la estructura y normas?

La diferencia entre Vivero (2006) y Soós (2005) en sus casos de estudio, es que Soós conoce el término *value-infusion* y Vivero no; sin embargo las conclusiones a las que llega Vivero, en la práctica, son más contundentes que las del mismo Soós, debido a que la base de datos que utiliza Vivero corresponde a una encuesta aplicada a los propios miembros del partido. Soós por su lado tiene que experimentar con regresiones logísticas en dos elecciones diferentes, pues sus bases de datos corresponden a resultados electorales y a una encuesta sobre el comportamiento electoral a nivel municipal cuyo acceso permitió la Oficina Central de Estadística de Hungría. En ambos casos, tienen la fortuna de contar con bases de datos existentes.

A manera de resumen, podemos mencionar que la *V3 Value-infusion*, es aún una variable poco utilizada en cuanto a la evaluación institucional de los partidos, por lo que no existe una convención en su manera de operarla y medirla. Existen dos propuestas, una va por el aspecto cualitativo y la otra a través del análisis cuantitativo, sin embargo esto depende en gran medida de la disposición documental o estadística con la que cuente el investigador. Por su parte, quienes introducen el concepto en el modelo experimental de evaluación institucional partidista, Randall y Svåsand (2002), son escépticos a imaginar que la variable pueda ser cuantificable.

Como resultado de lo anterior, en este trabajo nos decantaremos por especificar que la *V3 Value-infusion* puede ser evaluada a través de dos indicadores que consideramos adecuados: 1) La valoración partidista, que buscará discernir si los miembros de la organización saben y comparten un número determinado de valores internos asociados al partido, o si por el contrario, existe una confusión o contradicción con respecto a la esencia ideológica del mismo. 2) La lealtad interna, que se concentrará en ubicar la capacidad de los miembros para comprometerse con la organización a tal grado de anteponer el interés del partido más allá de sus aspiraciones personales de poder. Lo contrario, evidentemente será observar si los miembros tienen un grado bajo de lealtad tanto al partido como hacia sus compañeros.

En el caso de ambos indicadores, se ha determinado apostar por la concepción original del modelo de Randall y Svåsand pues si ellos determinan incluir tal variable es por su necesidad de encontrar las motivaciones internas del partido. De analizar hasta qué punto los miembros pueden identificar precisamente los valores mínimos de la organización

partidista; por ello, el término *infusión*, que hace referencia a la extracción de la esencia del partido, lo cual busca el primer indicador descrito para nuestro modelo. Y por otra parte, contemplamos que la propuesta de Soós puede ser retomada sin la necesidad de revisar cuántos legisladores abandonan al partido entre cada elección, porque finalmente lo que ese autor trae a la discusión, es saber cómo se comporta la lealtad de los miembros del partido, circunstancia que atañe al segundo indicador propuesto. Finalmente, adelantando un poco el proceso de aplicación metodológica, es necesario obtener estas percepciones directamente de los miembros del partido usado como caso de estudio, cuyo tratamiento sí realiza Vivero.

2.2.4- Variable 4. Autonomía

En principio, la autonomía es una referencia constante en los estudios y propuestas metodológicas sobre la institucionalización de los partidos y en general de las organizaciones. Las referencias aparecen de manera concreta en los trabajos referenciales de la ciencia política como Huntington (1996 [1968]), Panebianco (1990[1982]) y tiempo después en Randall y Svåsand (2002).

Para Huntington, la autonomía es un indicador positivo frente a su contraste negativo que es la subordinación. Se trata del nivel de independencia que logra una organización para tomar sus decisiones, lo cual se facilita con la formalización de procedimientos y normas, pero que realmente se materializa cuando éstas verdaderamente se aplican y acatan. Por su parte, en la obra de Panebianco la autonomía aparece como la primera de dos dimensiones (autonomía y sistematización) que ilustra en un plano cartesiano, donde autonomía y sistematización tienen una correlación directa al aumentar o disminuir simultáneamente. La autonomía para Panebianco (1990 [1982]: 118-121) sigue la lógica de Huntington, por lo que su sentido opuesto es la dependencia, que es un sinónimo de subordinación.

Panebianco señala que el contraste autonomía/dependencia se observará en las relaciones de intercambio que el partido instaura con el ambiente que le rodea, principalmente con los electores y las organizaciones próximas al partido. Bajo esa lógica, existe autonomía cuando la organización tiene la capacidad para controlar directamente los procesos de intercambio con el ambiente. Para este autor, una organización autónoma es aquella que ejerce un fuerte control sobre su entorno, mientras una organización menos autónoma se ve en la necesidad de adaptarse a las circunstancias de una manera forzada. Queda claro que para Panebianco, la autonomía es una dimensión, es decir que es una manera de expresar la sistematización de cara al medio ambiente; por lo tanto, para él no es una variable independiente, cuestión que es criticada más adelante por Randall y Svåsand (2002: 10). Y

son estos últimos mencionados quienes deciden volver a introducir la autonomía como variable independiente de análisis

Randall y Svåsand enfatizan que la evaluación de esta variable depende de la forma de interdependencia que guarda el partido con las organizaciones próximas de apoyo. Por eso, recurren a Lawson (1980) y al concepto de *linkage*, para señalar que esta variable depende de la forma en que esa "liga" entre partidos y entes externos es manejada. Este vínculo se va a caracterizar por la naturaleza de los grupos u organizaciones que se relacionan con el partido. Así, estos autores determinan que esta variable se evalúa a partir del grado de **autonomía en la toma de decisiones** del partido.

En el estudio de caso de Basedau y Stroh (2008) se replantea el esquema de Randall y Svåsand (2002) sugiriendo una serie de cambios y debatiendo en su totalidad la idea de que estas variables no pueden ser medidas de manera cuantitativa, de nuevo terminan aceptando que si no se cuenta con datos, tales análisis son imposibles de realizar. Lo interesante es que para ellos ésta puede ser medida a través de cuatro indicadores: 1) El número de alternancias en la dirigencia del partido; 2) el cambio del soporte electoral después de la alternancia en la dirigencia partidista; 3) la autonomía decisional frente a los grupos e individuos; 4) la apreciación popular de un partido en particular.

La alternancia en la dirigencia del partido puede ser un indicador sobre cómo la organización se vuelve o no independiente de un liderazgo personalista. En muchas ocasiones la forma de alternancia se define en los primeros meses o años de vida de una organización. Sin embargo, a veces la alternancia del dirigente, no siempre implica que las lealtades se apeguen al nuevo orden burocrático. Este indicador puede ser aceptado en el modelo actual, siempre y cuando venga acompañado de un análisis cualitativo que defina si la alternancia en la cabeza del partido es o no determinante para el desarrollo estructural.

Sobre el cambio en el soporte electoral o segundo indicador *(soporte electoral post-cambio-dirigente*), Besedau y Stroh no justifican por qué el cambio en la cantidad de votos tiene correlación con el cambio de cabeza de partido y su efecto real en la autonomía decisional. Lo mismo pasa con su cuarto indicador *(apreciación popular*), que es la valoración popular hacia un partido, pues parece no tener correlación con el grado de autonomía. Lo cierto es que si partimos del modelo base de Randall y Svåsand (2002: 15), el modelo de Basedau y Stroh causa confusión pues originalmente la estimación y valoración externa del partido por parte de la sociedad recae en el término *reification*, o construcción perceptiva del electorado, que son quienes evalúan desde el exterior.

Por el contrario, el tercer indicador (*autonomía decisional*) de Basedau y Stroh sí puede llegar a determinar el grado de autonomía de un partido, pues se trata de la independencia que goza un partido para tomar decisiones

frente a los grupos o individuos próximos, pero a la vez externos al partido. De hecho, en términos reales éste podría pasar a ser el indicador clave de esta variable independiente, pues se justifica a partir de la idea original de Huntington al advertir que la autonomía de un partido se puede ver amenazada debido a la posible subordinación ante agentes externos.

Si descartamos los dos indicadores no justificados por Basedau y Stroh (2008) sobre la presunta correlación entre el número de votos obtenido y la apreciación popular del partido, nos quedamos con dos indicadores nítidos sobre esta variable: 1) El cambio efectivo en el liderazgo del partido y 2) el manejo de las relaciones del partido con las organizaciones externas.

Ambos indicadores acusan un solapamiento con la sistematización, esto se debe a que el modelo original está inspirado en Panebianco, para quien recordamos, la autonomía no es una variable, sino una dimensión. Dentro de los cinco indicadores de este autor se encuentran dos que coinciden con los indicadores sobre la influencia del "líder carismático puro" *vs* la formalización del poder institucional y, en segundo plano, la dependencia hacia los grupos externos *vs* el condicionamiento y manejo racional de los mismos.

Es decir, la autonomía al estar en una posición entre el interior y el exterior del partido, no depende en su totalidad del ambiente, sino que el factor que indica un mayor o menor grado de autonomía es la independencia del partido en la toma de decisiones, independencia que se ve amenazada tanto al interior como en el exterior. Por lo tanto, esta concepción también refutaría la intención de los modelos de Randall y Randall y Svåsand (2002) y de Basedau y Stroh (2008) por cuadrar y encasillar la autonomía de manera forzosa como una variable *puramente* externa.

En este caso se opta por definir que la *V4 Autonomía* puede ser evaluada a partir de los dos indicadores descritos del modelo de sistematización de Panebianco que atañen al manejo o trato del poder, que en tal caso serían: las relaciones con las organizaciones externas y la formalidad del poder.

Al igual que la *V2* Sistematización, se puede llegar a una representación gráfica siguiendo exactamente el mismo método descrito en esa variable, donde hemos utilizado las etapas estructurales de Mintzberg que presentan las organizaciones a través de sus cambios. De nuevo se hace hincapié en que las conclusiones o aproximaciones al grado que presentan los indicadores sólo se dan a través de un análisis descriptivo como base. Los indicadores quedarían indizados de la siguiente forma:

Cuadro C11. Grado de autonomía y sus indicadores

Tipo de organización de Mintzberg	Indicador eje de Panebianco	Descripción de indicador
1- ARTESANAL 0-20%	a-Relaciones	Directa con las organizaciones, probablemente las deliberaciones del partido se hacen en asambleas exclamativas con sus organizaciones de apoyo.
	b-Formalidad	El poder recae en el líder fundador. La selección de candidatos y el rumbo del partido recaen directamente en el líder.
2- EMPRESARIAL 21-40%	a-Relaciones	Las asambleas disminuyen y los líderes de las organizaciones externas negocian con el partido.
	b-Formalidad	El poder recae en el líder o líderes principales. La selección de candidatos se da a partir de un comité con el aval de estos líderes.
3- BUROCRÁTICA 41-60%	a-Relaciones	Los líderes del partido incluyen a algunos líderes de las organizaciones de apoyo.
	b-Formalidad	El poder recae en un comité amplio de líderes. La selección de candidatos depende de los miembros del partido ya no del líder carismático, ahora existen dirigentes legales con atribuciones.
4- DIVISIONAL 61-80%	a-Relaciones	Las organizaciones están representadas pero también condicionadas, el partido impone la pauta de participación.
	b-Formalidad	El poder recae en órganos deliberativos, el líder inicial del partido guarda ahora una influencia residual en la toma de decisiones pues han surgido líderes nuevos. La selección de candidatos recae en simpatizantes registrados.
5- MATRICIAL 81-100%	a-Relaciones	Se condiciona la participación y representación de las organizaciones externas.
	b-Formalidad	El poder recae en órganos deliberativos-representativos difícilmente cuestionados. Dependiendo del tipo de partido se designarán los candidatos por votación interna o mixta (con participación de gente no afiliada al partido) lo importante es que la decisión usualmente es aceptada y apoyada por los miembros del partido en general.

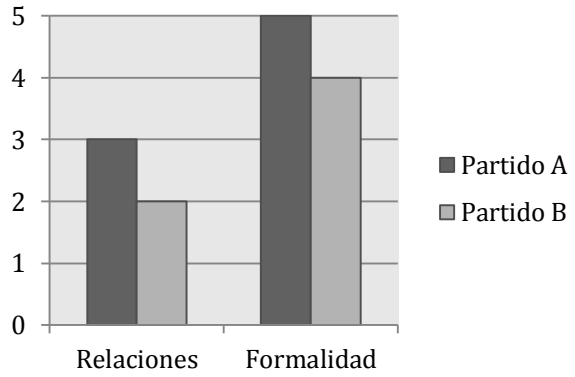
Elaboración propia adaptando el modelo estructural de Mintzberg (1993[1979]) con las aportaciones de Panebianco (1990[1982]), Hague y Harrop (2010[1992]), Randall y Svåsand (2002) y Basedau y Stroh (2008).

a) *Relaciones*: En concreto se trata de las relaciones que el partido mantiene con las organizaciones externas al mismo. Un partido institucionalizado tiene predominio a través de "*correas de transmisión*" (*linkage*) manejadas de manera efectiva. Probablemente posea un número considerable de organizaciones externas en su cartera, sin embargo éstas tienen una influencia que no pone en riesgo la toma de decisiones. Pero tampoco su presencia puede ser nula pues puede perder gran parte de su capital social y votante.

b) *Formalidad*: Se designó esta etiqueta para representar el grado de correspondencia entre las normas estatutarias y la "constitución real" del partido. En otras palabras se habla de la formalidad de las figuras que ejercen poder al interior del partido o en palabras de Viviani (2009: 141) es el estilo del comportamiento de los asuntos. El ideal es que éstos tengan no sólo un liderazgo carismático sino que los dirigentes del partido ejerzan su poder a través del reconocimiento formal de la organización. Los índices negativos se presentarán cuando las decisiones carecen del apoyo consensual de los miembros o cuando los miembros incentivan la ruptura de sus propias reglas o formalidades internas.

A través del análisis exhaustivo de un caso se puede llegar a definir coincidencias entre los cinco grados de los dos indicadores (*Relaciones y Formalidad*), posteriormente se puede graficar sencillamente para describir el porcentaje de avance de la autonomía entre los dos indicadores. Bajo la lógica de Mintzberg decidimos continuar con su tipología de organización para poder clasificar que tipo de autonomía muestra un partido durante las distintas fases de su proceso de institucionalización, donde la selección de nivel dependerá de las coincidencias que muestra el objeto de estudio con el modelo aquí desarrollado.

Gráfica G2. Indicadores de Relaciones y Formalidad en dos partidos



Partido	Relaciones	Formalidad	Grado	Categorización
A	3	5	70%	Divisional
B	2	4	60%	Burocrática

Elaboración propia. Datos y gráficos de casos hipotéticos de elaboración propia.

En el ejemplo hipotético de la Gráfica G2 se llegó a la determinación de los indicadores, debido a que el Partido A se relacionaba con las organizaciones externas a través de una representación de las mismas, pero ésta no era condicionada, esta representación podía en determinado momento obligar la toma de decisiones partidistas a partir de la presión. Sin embargo, al interior

de este partido se observó que el líder fundador no tenía ya ningún peso sobre las elecciones del partido; por lo tanto las coincidencias recaían en los indicadores 3a y 5b (indicadores descritos en el Cuadro C11).

Por su parte el Partido B mantiene una relación directa con los líderes emblemáticos de las organizaciones que apoyan al partido; mientras que al interior la toma de decisiones recae en un órgano deliberativo, y el líder apenas tiene injerencia sobre las decisiones ahí tomadas; por lo que sus indicadores corresponderían a: 2a y 4b. En la comparación se denota que la diferencia porcentual es mínima, aunque evidentemente el Partido A (70% que corresponde a una autonomía de tipo divisional) tiene una ligera ventaja sobre a la autonomía del Partido B (60%) que aún guarda rasgos de la estructura burocrática, pero que está cerca de su partido rival.

2.2.5- Variable 5. Reification

Constituye la segunda variable de tipo actitudinal, pero contrario al carácter interno de *V3 Value-infusion*, esta variable tiene una dimensión externa a la organización del partido, donde la percepción ambiental juega un papel predominante en la evaluación de un partido como institución. Constituye además una variable experimental desde su inserción como determinante exógena en el grado de institucionalización a partir del modelo de Randall y Svåsand (2002).

La percepción sobre la necesidad de evaluar una institución "*desde afuera*" es una fórmula hasta cierto punto novedosa, pues viene a responder directamente al valor que dan los ciudadanos a los propios partidos. La imagen que institucionalmente proyecta el partido hacia el exterior puede ser independiente de los resultados electorales, pues el votante promedio puede asimilar que un partido tiene muchos miembros, que tiene oficinas distribuidas a lo largo del territorio, o que su política sobre temas como la corrupción es clara, y sin embargo no resulta ser un partido atractivo para el electorado. En gran parte, esto se debe a otros factores que como *cleavages* determinan su orientación ideológica y búsqueda de objetivos pragmáticos, que pueden coincidir o no con un perfil de votantes, lo cual no quiere decir que como institución esté peor evaluada ni mal vista por la sociedad.

Randall y Svåsand (2002: 11) señalan que la introducción de este concepto en el análisis de los partidos se debe a Janda (1980) quien basa sus teorías a partir de la contrastación del ambiente con la organización partidista, es decir, de manera externa. Por lo que sugiere que un partido institucionalizado es aquél que se interpreta como una "*realidad*" en el imaginario público. A pesar de que el concepto es similar al *V3 Value-infusion* al ser una variable actitudinal, la clave está en ese carácter exógeno que busca evaluar cómo un partido político es valorado por la sociedad en la que vive. La existencia de los partidos, sus comportamientos habituales y la ubicación

entre organización y su agenda ideológica de objetivos es lo que en determinada circunstancia lleva a considerar a un partido como *"institucionalmente establecido*" o no.

Por lo tanto, esta variable se define como la medida en que el imaginario público identifica como establecido a un determinado partido político. Por el contrario un nivel bajo de "*reification*" se presentará cuando un partido se considera poco serio, sin objetivos definidos y vagamente instaurado. Los indicadores que pueden servir en el análisis dependen mucho de las encuestas o entrevistas sobre la percepción de la población abierta hacia el partido. En la medida que un partido perdura en el tiempo, el nivel de conocimiento de la población "*da por sentado"* (*taking-for-granted*) el establecimiento de un partido como institución. El establecimiento en el imaginario público de un partido, en teoría debe ser similar entre simpatizantes o no de un determinado partido, pues la cuestión no es describir su preferencia electoral sino la percepción que como organización política existe sobre el mismo, si orgánicamente es o parece ser un partido plenamente establecido.

Al ser ésta una variable que tiene una historia reciente dentro de los estudios orgánicos partidistas (con excepción de Janda), el tratamiento de la misma también ha sido diverso. Soós (2005: 94) al hablar sobre una de sus dos variables al respecto de la institucionalización de partidos locales húngaros, cambia el término de *reification*, describiéndolo como "*gobierno de partido*" que es medido por la proporción de votos obtenidos por los candidatos de los partidos locales, esto debido a que la legitimidad externa es vista como el "*dar por sentado"* la importancia de los políticos locales. Así que a través de las estadísticas electorales llega a conclusiones sobre la importancia que tiene para la gente la conformación de partidos locales dentro del territorio Húngaro; circunstancia que finalmente determina que algunos partidos sean percibidos como pobremente institucionalizados, mientras que otros sí mantienen una posición identificativa dominante en la política local húngara.

Para Ufen (2007: 7) el término *reification* es sólo una parte del *value-infusion*, en la cual se reflejan las actitudes derivadas de las raíces sociales, circunstancia con la cual estamos en total desacuerdo y sostenemos que las dos variables son independientes debido a la yuxtaposición de sus intenciones. Es decir, que una depende de la influencia interna de la organización mientras la otra tiene contacto pleno con el ambiente; que por ende tiene una influencia evidentemente externa. En el caso de la *reification* se está hablando de una imagen proyectada: Si bien la organización puede tener valores conocidos, éstos pueden ser interpretados de diversa manera, o simplemente no aplicados en la realidad. La imagen del partido es otra cosa, incluso un partido puede gozar de una imagen de unidad o fortaleza institucional, cuando pudiera ser que tenga serios déficits por dentro.

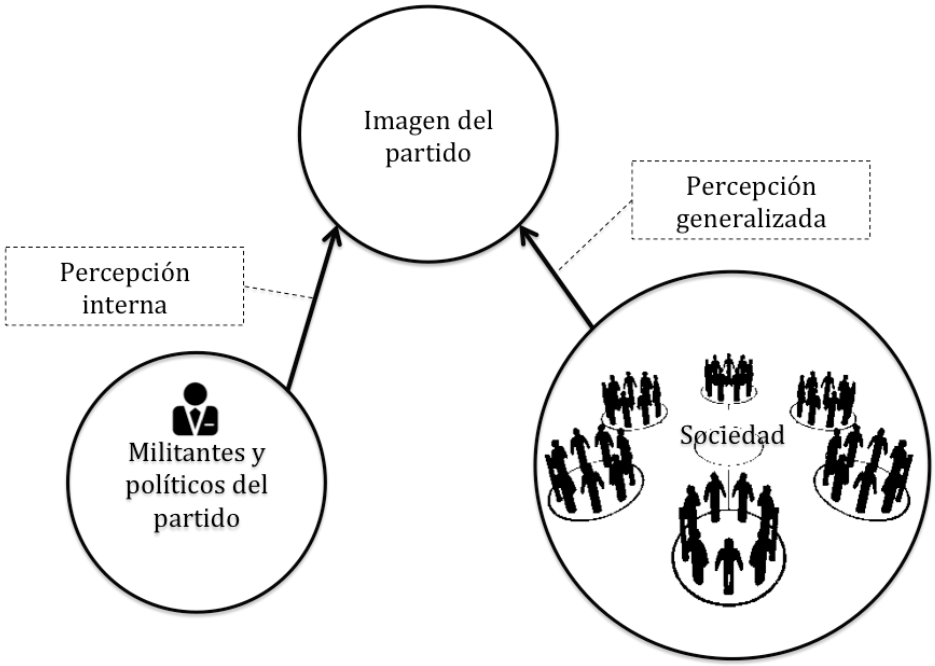
De lo anterior podemos señalar que esta variable tiene una doble condición, pues la imagen del partido, la construcción imaginaria, puede ser interpretada tanto por la población en general como por los mismos participantes adscritos al partido. Un partido puede parecer muy poderoso, mientras que quizá por dentro se conozca alguna crisis, o al contrario, puede parecer muy débil cuando pudiera ser que los integrantes observan que es un simple proceso de cambio. Existen muchas posibilidades para interpretar la imagen de un partido, incluso podría ser que lo mismos militantes piensen, por ejemplo que el partido es de ultra izquierda, cuando quizá la imagen en la sociedad es que sea un partido centro-izquierdista.

En el análisis de Basedau y Stroh (2008: 9) *reification* es redefinida como *las raíces en la sociedad* (*roots in society*), similar a la concepción de Ufen (2007), pero manteniendo su carácter externo e independiente del *V3 Value-infusion*. Deciden renombrarle *raíces sociales*, debido a que para ellos esta variable indica la fortaleza de los lazos entre la organización y la sociedad donde interactúa. Sin embargo, su modelo y sistematización de variables acusan en Basedau y Stroh (2008) una extrapolación de conceptos, pues asumen que las *raíces sociales* determinan en buena parte la adaptabilidad y al mismo tiempo admiten la dependencia de la variable autonomía, puesto que están estresando los *lazos* entre el partido y la sociedad. En términos prácticos, confunden a veces a la sociedad con los grupos externos próximos al partido.

Ciertamente el concepto de *raíces sociales* puede servir dentro de la evaluación de la *reificación* o imagen del partido. Si estamos tomando en cuenta que, precisamente son esas *raíces sociales* las que vienen a dar soporte y legitimidad de existencia al partido, por lo tanto es viable si asociamos el concepto a la necesidad de encontrar el perfil del ciudadano que justifica y da soporte a la participación de un partido. Existe dentro de la percepción general -que obviamente es externa al partido- un nicho de personas que tienen una imagen positiva del partido y son proclives a apoyarlo en una elección.

Los indicadores de Basedau y Stroh (2008: 12) para evaluar las *raíces sociales* son: 1) La edad del partido con relativa independencia, 2) la edad del partido en el periodo multipartidista, 3) los cambios del soporte electoral entre las últimas dos votaciones y 4) los vínculos con las organizaciones de la sociedad civil. Como ya se mencionó persiste en este análisis una interferencia entre las variables debido a una reinterpretación categórica del modelo original de Randall y Svåsand (2002) en la que aparece la persistencia por definir la vinculación entre el partido y la sociedad, no dejando claro si en ese modelo se puede incluir a las organizaciones externas que participan en el partido, siendo que dicho fenómeno realmente recae en la evaluación de la *Autonomía*.

Diagrama D6. *Reification* del partido



Elaboración propia

Sin embargo, ocurre una similitud con el trabajo de Soós (2005) que es usar como indicador las diferencias en el soporte electoral a lo largo del tiempo. Lo cual nos indica que esta reinterpretación efectuada en el modelo de Basedau y Stroh hace referencia a la necesidad que existe por definir quiénes son los votantes constantes del partido, en otras palabras cuál es el perfil de la gente que lo suele votar, porque es evidente que su percepción no es exactamente la misma que la del resto de la sociedad puede tener hacia ese partido. Dentro de la percepción generalizada hay un nicho de personas que tienen una imagen favorable del partido y si resulta relevante indagar quiénes son.

Con base en el análisis anterior, definimos que ésta es la segunda variable actitudinal (además del *V3 Value-infusion*), que es independiente y que puede ser medida básicamente a partir de dos indicadores ilustrados en el Diagrama D6: 1) La percepción del partido como organización por parte de los ciudadanos en general y 2) la percepción interna, de los políticos y militantes partidistas. El primer indicador, indica la percepción del partido entre todos los votantes, incluyendo a aquellos que pueden votar a este partido. El segundo indicador tiene la intención de identificar lo que Basedau

y Stroh pretenden al tratar de descubrir las *raíces sociales* que auténticamente pueden definir un perfil de políticos que son más propensos a participar en ese partido.

2.2.6- Variable 6. Adaptabilidad

Este término hace referencia a la capacidad de un partido para familiarizarse y manejar a su conveniencia el entorno.[38] Huntington (1996 [1968]: 23) inserta esta variable, determinando que se deduce por la longevidad de una organización. El efecto contrario a la adaptabilidad es la rigidez, que para este autor es más recurrente en las organizaciones jóvenes con estructuras compactas e inexpertas. Esta variable tiene una dinámica que también tiene relación con el medio ambiente a medida que el partido soporta las amenazas y maneja los retos que le impone el entorno y las coyunturas.

Para Pierre, Peters y Stoker (2008: 9) la adaptabilidad es la medida en que una institución es capaz de amoldarse a los cambios en el medio ambiente, o aún más importante, que sea capaz de moldear el medio ambiente a su conveniencia. Al igual que con los enfoques de sistemas abiertos de la vida social, la institución debe ser capaz de seguir importando los recursos necesarios a pesar de los cambios en el entorno correspondiente.

En este sentido, la adaptación organizacional puede ser analizada a partir de las diferentes coyunturas en que el partido reenfoca sus esfuerzos por sobrevivir en el medio donde se desarrolla. Para teóricos del conocimiento organizacional como Nonaka (1994: 14) es importante entender que cualquier organización que enfrente un ambiente cambiante, estará presionada no sólo a procesar información de manera eficiente sino a crear *nueva* información pero sobre todo *nuevo* conocimiento para adaptarse. Finalmente observaremos que no sólo es importante entender cómo es que el partido ha respondido ante los cambios ambientales, sino considerar si realmente la organización ha aprendido de tales procesos.

Evidentemente el principal indicador de esta variable es el número de años de existencia legal. Usualmente los partidos parten de movimientos y gremios, escisiones del poder establecido y/o de fusiones de intereses, sin embargo cuantificar la existencia previa de los mismos no es parte central de la variable. El primer indicador, va desde que el partido entra en el juego electoral hasta el fin de la coyuntura estudiada. El periodo de tiempo de

[38] Para los fines de esta investigación, hemos de definir el concepto de entorno como todos aquellos elementos ajenos a la organización, sean las fuerzas o condiciones ambientales que interactúan con la misma, así como el conjunto de otras condiciones de tipo social, cultural, económico, político o incluso psicológico. Así, el entorno cubre una serie de áreas, las cuales influyen, cuando no condicionan el comportamiento organizacional (Sánchez Galán, 2008: 21).

existencia de un partido es más un descriptor que nos refiere inmediatamente a la capacidad de adaptabilidad para sobrevivir del partido en un contexto determinado.

La sobrevivencia política, por su parte, ha puesto en riesgo a quien sea que carezca de liderazgo y de recursos políticos para mantener el soporte electoral esencial de un nicho determinado de votantes. La sobrevivencia política no sólo tiene que ver con la vida de un partido, también estamos hablando de aquellos políticos que ya gozan de un cargo público, que tienen una oficina y que si estos no cuentan con esos recursos políticos, es muy probable que les sea imposible retener tal puesto (Bueno de Mesquita, *et. al*. 2005: 26). Por lo anterior, tanto los políticos como sus partidos, siempre viven bajo la amenaza del entorno, en la que la sobrevivencia es la expresión mínima de la adaptabilidad.

Pero de nuevo ¿qué sucede con la adaptabilidad, por qué no es una variable para Panebianco? Él considera que la adaptación es más una consecuencia que una variable. Sugiere que hay otras variables como la *V2 Sistematización* que por sí sola podría aniquilar la capacidad de adaptación de una organización al tener procesos monolíticamente rutinizados y estructuras rígidas. Bajo el mismo argumento, Levistsky (1998) señala que la rutinización lleva a un partido a la rigidez, y que por lo tanto, un partido muy institucionalizado puede llegar al colapso al no poder reajustar sus estrategias para competir, situación que recae en una falta de adaptabilidad. Particularmente no coincidimos con que el término "*institucionalizado*" denote una imposibilidad de adaptación cuando lo que realmente imposibilita esta cualidad es en concreto la rutinización, o sea la incapacidad de cambiar o la norma o el hábito por el cual se rige el comportamiento al interior de la organización. Lo último señalado tiene más coherencia, pues en muchas organizaciones el ostracismo y la contumacia por repetir una rutina conductual o legal, puede llegar a impedir que una organización pueda adaptarse con soltura ante los cambios inesperados en el entorno.

Esta polémica se observa también en el artículo de Wills-Otero (2009: 139) quien afirma que contrario a la idea de Levitsky, los partidos realmente institucionalizados cuentan con reglas claras que dan cierta flexibilidad. Esto en el caso de que conserven estructuras más horizontales y menos verticales, donde el poder no recaiga específicamente en un líder que pudiera obstaculizar el cambio en la estrategia a partir de una visión individualista. En otros casos, algunos partidos pueden tener normas que brindan poder discrecional a los líderes para decidir cómo proceder ante casos específicos. Inclusive hay algunos partidos que a pesar de estar muy bien institucionalizados con un grado alto de rutinización, dan la posibilidad a sus líderes de tener cierta libertad para convertirse en figuras públicas

influyentes de la mano del partido, sin tener que someterse a la estructura y a la rutinización burocrática de la organización.[39]

Si bien, el ideal, como señalan Pierre, Peters y Stoker (2008) es que la organización tenga la capacidad para manejar el ambiente de manera adecuada, lo cierto es que el ambiente puede ejercer una presión desmesurada que represente una verdadera amenaza para la estabilidad. Cuando las condiciones apuntan a una coyuntura de crisis institucional para el partido, éstos responden con cambios, a veces con acciones irracionales, a veces con movimientos acertados, dependiendo del grado de *profesionalismo* o institucionalización que exista en el seno de la toma de decisiones del partido.

Bajo la misma lógica que impera en Levistky (1989) y Wills-Otero (2009), nos damos cuenta que la adaptabilidad no es la descripción del número de años o la vaga idea de la experiencia adquirida, tal y como aparece originalmente en el texto de Huntington (1996[1968]). La adaptabilidad o "*el llegar a un X número de años*", "*el decir que una organización cuenta determinada experiencia*", es mejor explicado por el resultado de las decisiones correctas o incorrectas, del seguimiento estático o de la introducción de cambios, de la búsqueda de renovación o del conservadurismo interno. Es en sí, el resultado de las estrategias y los movimientos tácticos que adopta el partido ante determinadas coyunturas, para simplemente sobrevivir o para realmente competir en cada oportunidad. Por eso, para cada partido, dependiendo de su lógica organizativa, una elección representa una oportunidad o una amenaza. Para quienes ven una oportunidad es porque su estrategia organizativa ofrece fortalezas, mientras que para los que ven una amenaza es porque su estrategia organizativa padece debilidades ante tales coyunturas.

¿Cómo medir la experiencia a través de la estrategia o estrategias de un partido? Primero, se debe tomar en cuenta un criterio para señalar los parámetros de tiempo que servirán como intervalos fijados por el ambiente, a partir de los cuales observaremos reacciones en el seno del partido. En algunas coyunturas las victorias o derrotas serán mayores o menores según las circunstancias, pero lo interesante será analizar qué forma adoptan los partidos, qué objetivos siguen vigentes y cuáles se desechan, **qué estrategias acogen en cada intervalo**, dependiendo del ambiente.

Mientras que la edad del partido tiene proporcionalidad con el número de intervalos, el número de estrategias no guarda una proporción precisa, porque en cada intervalo, un partido puede cambiar el tipo de estrategia *N* cantidad de veces, según sea necesario. Además, la estrategia de un partido, no puede ser evaluada como buena o mala, lo que para un partido puede

[39] Los casos que pone como ejemplo Wills-Otero (2009:132) son el Partido Liberal y el Partido Conservador colombianos.

significar un acierto, para otro puede representar perder una elección o incluso suponer el inicio de un declive de mayores consecuencias. La experiencia entonces, corresponde al número de intervalos, porque indica que el partido al menos ha sobrevivido hasta llegar a un intervalo determinado, designado por el fin de la coyuntura a investigar.

Por lo tanto, aunque el primer indicador sea el número de años de una organización, otros sub-indicadores vienen propuestos por el número de cambios estatutarios o normativos, la expulsión o separación de miembros, cambios en la fisonomía de la organización (cambios de nombres y orientaciones discursivas), y los cambios en la búsqueda de objetivos internos. Por otro lado, lo anterior pareciera indicar contextos obligados de crisis,[40] pero si bien las crisis, podrían aparentar ser otro indicador de la adaptación, es decir "*¿a cuántas crisis ha sabido adaptarse un partido?*", no siempre las estrategias organizativas responden necesariamente a una crisis que amenace la supervivencia de un partido. A veces los cambios se introducen para maximizar las posibilidades de obtención de votos, para tener mejor comunicación interna, para incrementar el padrón de miembros, o simplemente para modernizarse y mostrar una cara más fresca ante la sociedad.

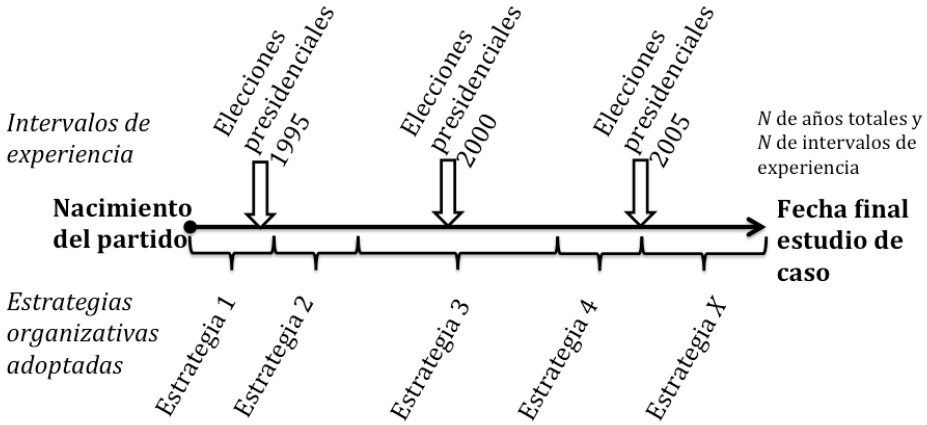
La anterior, es una concepción que desde nuestra perspectiva no concuerda necesariamente con el ciclo de vida de la organización propuesto por Greiner (1970, citado en Hatch y Cunliffe, 2006) que fija a la crisis como la gran motivadora de los cambios estratégicos organizacionales. La introducción de cambios no siempre está ordenada por un contexto de crisis necesariamente. Lo cierto es que en las organizaciones modernas, los cambios se introducen también a partir de procesos de mejora continua que buscan la excelencia en la obtención de sus propios objetivos. Hay partidos cuyos nichos de votantes son estables, sin embargo pasan a desarrollar nuevas estrategias para tratar de alcanzar a nuevos electores, lo cual no representa un cambio motivado por alguna crisis.

En el Diagrama D7, el indicador *N* número de intervalos en que se presenta el partido a competir, denota la capacidad o incapacidad práctica de los partidos para promover el cambio institucional en sus organizaciones, ante

[40] Un partido que presenta una crisis grave, que ponga en riesgo su legitimidad como organización, tiene que cambiar de manera forzosa, de otra forma puede ser superado por las amenazas externas y eventualmente podría colapsar. La capacidad de cambio es por lo tanto una habilidad que se adquiere con la experiencia, para que estos cambios sean los mínimos posibles, pero suficientes para corregir el rumbo y garantizar la supervivencia de la organización. Un cambio sustancial, como se mencionó, se presenta cuando se busca recobrar la legitimidad afectada, porque "*una baja legitimidad puede ser el motivo de rompimiento en las organizaciones políticas y de fallos en las políticas públicas*" (Almond y Powell (1992 [1974]: 4).

momentos de crisis, pero también ante oportunidades de evolución o mejora. En contraste con los argumentos de la teoría de la elección racional (*rational choice*), Meyer (en Campbell y Morgan, *Et al*, 2010: 95) desarrolló la idea de que el cambio institucional no es el resultado de consideraciones de eficiencia o los imperativos funcionalistas: "*(…)más bien es el resultado de la búsqueda de legitimidad de cada organización*".

Diagrama D7. Adaptabilidad en los partidos



Elaboración propia

Las organizaciones operan de acuerdo a una lógica de conveniencia en lugar de una lógica instrumental. El argumento es aplicable más que en cualquier otro tipo de organización al caso de los partidos políticos, porque como organizaciones sociales necesitan esa legitimidad para su supervivencia. Es simple, un partido que no tiene votantes es porque no tiene el apoyo que brinda la legitimidad o fiabilidad como organización, éste es el verdadero factor de un cambio en la estrategia organizacional de un partido.

Por lo anterior, el indicador *N* número de intervalos, no es realmente un indicador cuantitativo, es más bien cualitativo, porque lo que funciona para dotar de institucionalidad a un partido, no es realmente sumar la cantidad de estrategias utilizadas, sino verificar históricamente si éstas han tenido un efecto positivo, o en su caso negativo, para la misma organización y la búsqueda de sus objetivos particulares.

Quizá el mejor representante que asocia la organización del partido con la adopción de una estrategia política es Kitschelt (1989) al describir la formación de los partidos ecológicos que irrumpen en el escenario bajo lógicas muy distintas a las de los partidos convencionales. Y *"(…) la lógica de un partido viene a ser el resultado de la organización y la estrategia, una consecuencia que depende de la composición interna y la alianza de activistas*

externos en combinación con los factores coyunturales (…)" (Kitschelt, 1989: 5).

Kitschelt influenció en buena medida otros estudios posteriores[41] que siguieron su noción en cuanto a la lógica que adoptan los partidos ante la implementación de estrategias. Para él ya existía la idea de que algunos partidos no siempre "*van a por los votos*." Hay otros partidos que le apuestan a la coalición y eventual repartición de oficinas públicas, todo depende de su estrategia, de lo que quieran conseguir realmente. Lo cual no implica que un partido que originalmente haya sido creado con el fin de llegar al poder, quizás en determinadas ocasiones -y dependiendo del ambiente- pueda elegir optar por buscar alianzas que le aseguren un cierto número de oficinas públicas sin competir arduamente, ni esperando realmente ganar una presidencia por sí mismo.

Para Lagares (1999), Méndez Lago (2000) y Vivero (2006) la estrategia organizativa (desde la perspectiva de Kitschelt) es una parte medular de sus investigaciones. Circunstancia que asimilamos pero en un sentido más concluyente. Es decir, que las variables independientes propuestas en nuestro modelo de investigación ayudan a identificar el tipo de estrategias puestas en práctica por un partido en las diferentes coyunturas experimentadas, lo cual se plasmará en nuestra última variable denominada *V6. Adaptabilidad*.

Por eso, desde un principio se advirtió que el objetivo final era llegar a la clasificación del partido en el *plano pragmático*, porque al final del análisis de las variables podremos ubicar cuál fue la última estrategia del partido, es decir, cuáles fueron sus objetivos reales llegados al punto final de la investigación evaluativa. También Lagares (1999: 59) advirtió (citando a Bowles y Gintis) que la deducción del entramado que articula los intereses y preferencias de los miembros del partido (junto al desempeño de sus funciones políticas) determina la posición o estrategia real de un partido. Se está hablando pues, de los objetivos internos, de la dinámica institucional, de lo que se denomina como "intereses endógenos" u objetivos internos. Que desde nuestra perspectiva es el equivalente al *plano pragmático* propuesto; y diríamos en otras palabras: *"lo que no está en el corazón del partido sino en la cabeza del mismo*".

La perspectiva anterior adquiere mayor relevancia si seguimos a Lagares (*Ibid*: 55) al mencionar que la institucionalización de una determinada estructura organizativa se convierte en una variable que condiciona a su vez la construcción interna de preferencias. Pero como se explicó, la *estrategia*

[41] Desde esta perspectiva, el caso más concreto es Strøm (1990) que retoma la idea de que no todos los partidos siguen una lógica de búsqueda de votos (*vote seeking*), circunstancia que retoma y define que hay partidos que igualmente buscan los cargos públicos (*office seeking*) y que hay otros partidos que tienen una lógica que apunta la colocación de políticas públicas (*policy seeking*) en las agendas gubernamentales.

organizativa en esta propuesta de modelo de investigación, no es *per sé* la variable independiente, sino un indicador que contribuye a determinar la *V6 Adaptabilidad* de la organización partidista. La experiencia adquirida asociada directamente con la implementación y redefinición de estrategias, le da vida y coherencia al concepto de adaptación. Al igual que la *V4 Autonomía*, la adaptabilidad es una variable independiente que tiene un perfil endógeno y exógeno, pero con una implicación especial por ser de carácter conclusivo.

La adaptabilidad es una variable final, porque nos indicará hasta dónde llegó o hasta dónde ha llegado una organización partidista. La adaptabilidad es la variable independiente que finalmente muestra la imagen actual o concluyente de un caso de estudio. Es donde se ubican por fin, los cambios que ha sufrido la organización, cuáles han sido sus objetivos de fondo a lo largo de tiempo y si los han logrado concretar. Decir que el primer indicador es el número de años, no indica que la variable está resuelta al determinar un número; al contrario, éste toma una relevancia cuando lo comparamos con el número intervalos de competición y los cambios de estrategia que el partido ha tenido que experimentar con el tiempo.

Como se ha señalado, la variable adaptación es sumamente explicativa y en cierta forma, acumulativa pues en ella se vierten puntos clave de la vida del partido político. El análisis de la adaptación, no sólo permitirá contar con la última variable del modelo desarrollado sino que dará paso a la categorización del partido en el *plano pragmático*. Estaremos entonces en posibilidad de determinar cuáles son los objetivos reales de la institución, cómo se ha desarrollado hasta llegar al punto de término de la coyuntura observada.

2.3- La democracia como variable de control

Al parecer los principios idealistas por una competencia democrática, se limitan al campo de competición entre los partidos políticos, pero no precisamente al interior de cada uno. En opinión de Debnam (en Lawson, 1994: 55) existe una predominancia por parte de la ley de Michels (1959) sobre la tendencia oligárquica al interior de las organizaciones partidistas, donde durante el proceso de institucionalización, la cúpula decisiva del partido cierra los canales de participación y forma un grupo compacto para dirigir al resto de la estructura.

Una de las críticas que podemos hacer sobre todos los estudios novedosos alrededor del desarrollo organizacional de los partidos, es precisamente el acento pragmático, a veces frívolo de sus objetivos. Es decir, como queda de manifiesto en algunos textos como el de Kitschelt (1989) y Strøm (1990) existe una notoria inclinación de los partidos por basar sus estrategias organizativas bajo la lógica de la "obtención", de votos, de oficinas o de

políticas. La evaluación democrática institucional ha sido desplazada por una lucha encarnada por la obtención de objetivos prácticos, haciendo que en muchas ocasiones la deliberación interna de los partidos se vuelva un tanto traumática y/o farisea cuando se vuelve complicado llegar a un acuerdo.

La evaluación de la democracia en un partido político, aparenta ser una dimensión distinta y correspondiente a otro tipo de evaluación que parece ha salido del análisis institucional. De hecho, si esto ocurre en los partidos ¿qué puede esperarse de las organizaciones no públicas? La búsqueda de la eficiencia, en buena parte ha relegado a la democracia, al concebirla como un "lujo", a veces innecesario y costoso para las organizaciones. Esto es más evidente en organizaciones de tipo privado, en aquellas que trabajan bajo presión por su giro o negocio y donde el consenso puede ser considerado como un desperdicio de tiempo.

Sin embargo, en el caso de los partidos políticos sí puede representar una crítica fundamentada, pues estamos hablando de un ideal que se supone deben practicar "*en casa*". Al presumir que un sistema político es democrático, se da el supuesto que, por ende, sus partidos también lo son. Pues no hay error más sorprendente que éste. Desde un inicio varios autores como Michels y Ostrogorski se dieron cuenta de las tendencias oligárquicas en este tipo de organizaciones; sin embargo, los partidos eficientes, se jactan de ser "democráticos" aunque sean las cúpulas las que realmente deciden. La democracia es un concepto que no siempre guarda una lógica concordante con las organizaciones, la democracia es para algunos un fin, mientras que para otros –pocos- es el mecanismo para llegar a otros fines, depende de la concepción que cada institución adopte.

El esquema de evaluación organizacional que se propone consta de seis variables que pretenden llegar a la medición institucional de un partido político. Sin embargo, se admite que la lógica del mismo fue inspirada en concepciones nomotéticas prácticas, que tampoco visualizan, ni consideran relevante el desempeño democrático. Por eso mismo, hemos decidido la inclusión *a posteriori* de la evaluación democrática. Dicho sea de paso que no es un asunto controversial no tomar en cuenta el grado de democracia en un partido, si recordamos que el objeto de estudio organizacional se dirige precisamente al comportamiento de una estructura, bajo los cánones de competitividad que exige el sistema político de corte liberal y no bajo los códigos ideales del comportamiento organizacional.

La evaluación de la democracia, no influye sobre el desempeño competitivo de la organización partidista. La prueba es, que en muchos gobiernos el partido ganador no siempre es el más democrático, sino el más hábil institucionalmente hablando en una determinada coyuntura. Por eso, nos atrevemos a advertir que no existe correlación entre el grado de democracia partidista con el grado organizativo de un partido e incluso con el éxito electoral. Sin embargo, su análisis también resulta interesante y aunque no

la consideramos una variable independiente, si consideramos que es una categorización digna de explicar y evaluar en cualquier trabajo sobre la institucionalización partidista.

Quizá la fórmula para descifrar la evaluación democrática de un partido que más ha sido revisada es la de von Beyme (1986 [1982]), quien sí asocia que la democracia partidista es una variable que evalúa la calidad organizacional de un partido. En su exposición sobre los déficits democráticos hace mención a seis supuestos, que aquí contemplaremos como indicadores. Vale hacer mención que originalmente estos indicadores están redactados de forma negativa, es decir, como padecimientos que pueden sufrir los partidos.

Participación. La participación de los miembros del partido en la formación de la voluntad interpartidista es escasa. Derivado de su estudio en Suecia, von Beyme (*Ibidem*), determinó que sólo el 60% declaró haber participado en la toma de decisiones interpartidistas, mientras que Democracia Cristiana en Italia habría descrito que más de la mitad de los miembros ni siquiera había acudido a una asamblea partidista en el semestre tratado.

Congresos como órganos aclamativos. Los congresos de partido que se supone son la expresión institucional de la soberanía del partido se convierten a menudo en órganos aclamativos. Las repercusiones de los congresos se vuelven un tema de cuidado hacia el exterior de los partidos, contrario a la supuesta formación de las voluntades "*desde abajo*".

Cambios en los cargos de partido. Otra carencia democrática puede ser descrita por el escaso cambio en la titularidad de los cargos del partido. El padecimiento se suele presentar tanto a nivel nacional como local, donde las mismas caras vuelven a aparecer una y otra vez. No existe allí renovación generacional ni renovación de ideas.

Grupos de interés. La penetración de los partidos por grupos de interés, apoyada por los grupos de trabajo o directamente por las facciones del partido constituye un "*gravamen*" adicional en el debate democrático interno. Donde prevalece el predominio de estructuras indirectas se pone en peligro la voluntad real de los miembros del partido debido a la presión de bloques de poder e intereses.

Financiación. La financiación partidista es una puerta que podría permitir la intromisión de tendencias centralistas y oligárquicas en la democracia partidista. Por ello, cuando el partido recibe ingresos privados o del mismo Estado, se corre el riesgo de que estos recursos sean acaparados y no lleguen a los niveles primarios del partido.

Elites y sociedad. El perfil social de las elites partidistas se presenta cada vez más alejado de las bases sociales. Al relajarse los vínculos sociales, también se relaja la determinación de sus políticas, por lo que la ubicación ideológica de las élites se va transformando y alejando de las expectativas sociales.

Al seguir el esquema de Von Beyme (1986 [1982]: 308-312) afirmamos que no representa un reto realizar esta evaluación cualitativa posterior al análisis

de caso a través del modelo propuesto, debido a que los seis indicadores descritos serán proporcionados por indicadores de las diferentes variables elegidas.

2.4- Esquema de investigación

Aquí se presenta un resumen que comprende puntualmente el diseño del modelo de investigación para el estudio de caso: el estudio organizacional de un partido político. Primeramente determinamos que los partidos políticos son organizaciones políticas que buscan alcanzar la calidad de instituciones. La institucionalización es un proceso en el que se avanza a través de la adquisición de valor por parte de la estructura, desempeño y prevalencia en el tiempo de la misma. La variable dependiente es la institucionalización del partido político.

El estudio de los partidos diverge en dos ramas: 1) La primera apegada a la identidad e historia del partido, la ideología, la filosofía de sus principios y la forma en que se presenta a la sociedad, o lo que en su momento Von Beyme (1985) llamó *familles spirituelles* o el tipo de estudios unidimensionales a los que hace referencia Seiler (1980), que en este caso definiremos *plano identitario*. Esta categoría define la identidad del partido en términos no sólo históricos, ideológicos y filosóficos, es una combinación de las tres nociones. Esta denominación se determina a través de los indicadores de la *V1 Modelo originario*.

2) La segunda rama, hace alusión a lo que Seiler califica como estudios multidimensionales y que aquí denominamos *plano pragmático*, que comprende a la mayoría de los estudios politológicos modernos donde se trata de describir realidades partidistas a través de los objetivos reales y la descripción de los comportamientos organizativos. En un principio Seiler sólo hace referencia a los trabajos que buscan definiciones estructurales; sin embargo, en las últimas décadas estos trabajos van más allá y buscan con vehemencia la descripción de estrategias partidistas en función de objetivos específicos.

Las variables independientes a utilizar en el estudio de caso provienen de las diferentes aportaciones metodológicas. Se buscó realizar un esquema no limitativo, que solamente escogiera un par de variables *ad hoc* al estudio de caso, sino que se realizó un análisis profundo para determinar cuáles han sido las variables independientes -clásicas y modernas- utilizadas en estudios de caso similares a este trabajo. Determinando así una suma de seis variables independientes y un total de 13 indicadores.

Se determinó que la calidad de la democracia del partido no forma parte de una de las variables independientes de la institucionalización partidista. Pues como ha sido explicado, no todos los partidos son realmente democráticos, sobre todo en su manera de operar al interior y, sin embargo, muchos de

ellos cuentan con estructuras fuertes y competitivas. Por lo cual no existe una correlación que afirme que la democracia es indispensable para el desarrollo de un partido.

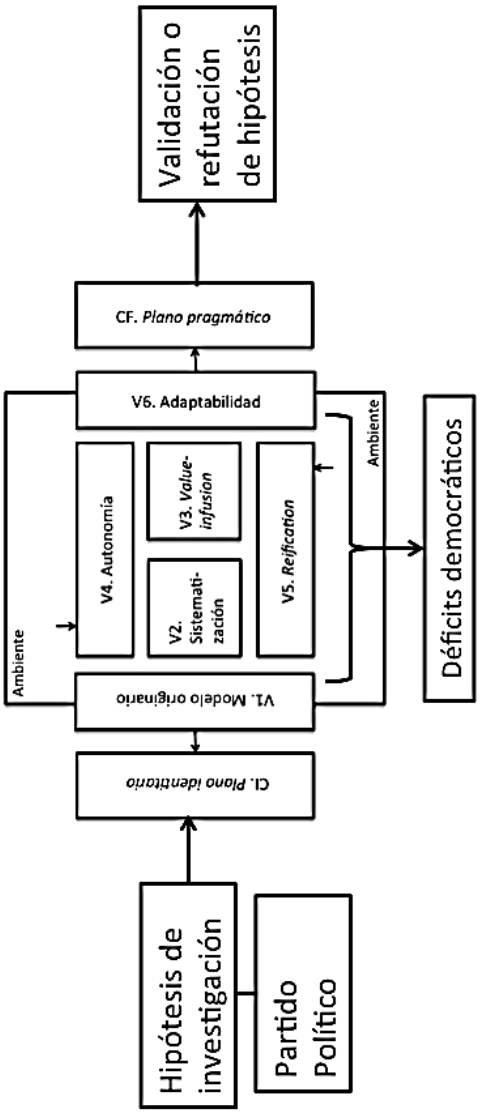
Además, a través del esquema retomado de Von Beyme (1986), nos damos cuenta que los grados de democracia que él propone pueden ser determinados a través de la combinación de algunos indicadores ya enlistados en el modelo principal de investigación. La descripción de los déficits democráticos al interior del estudio de caso, será un ejercicio posterior y complementario, que simplemente pasará a retomar indicadores y brindar una perspectiva simple sobre la calidad democrática del partido a analizar, pero no conforma una parte substancial en la investigación.

Cuadro C12. Variables independientes en la evaluación de los partidos políticos

Variables	**Indicadores**
V1. Modelo originario	1.1- Tipo de desarrollo territorial
	1.2- Tipo de legitimación
	1.3- Tipo de liderazgo inicial
V2. Sistematización	2.1- Estructura
	2.2- Subunidades
	2.3- Ingresos
V3. *Value-infusion*	3.1- Valoración partidista de los miembros
	3.2- Lealtad al partido entre elecciones
V4. Autonomía	4.1- Relaciones con organizaciones externas
	4.2- Formalidad del poder
V5. *Reification*	5.1- Percepción del partido en la sociedad
	5.2- Perfil del votante
V6. Adaptabilidad	6.1- Estrategias utilizadas

Elaboración propia

Diagrama D8. Esquema de investigación



III. El PRD como caso de estudio, hipótesis y metodología

3.1- El sistema político mexicano

Antes de describir al PRD en la forma, es decir, en el conocimiento de lo que está a disposición del votante promedio, tenemos que presentar el escenario sobre el cual se desempeña cotidianamente el partido. Estamos hablando pues, del sistema político mexicano; un sistema que representa al poder político de los Estados Unidos Mexicanos, dividido en los tres poderes de la Unión: El Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. De éstos, ubicamos la presencia de los partidos en interacción directa con la elección de los representantes tanto del Poder Ejecutivo como del Poder Legislativo. Definidamente México es un país democrático en cuanto su mecanismo legal de representación. Mucho se debate si en realidad es una democracia cuando se mezclan otros temas como los derechos, la seguridad y la distribución de la riqueza, pero esos son temas que no corresponde resolver en la actual investigación. Si nos apegamos *stricto sensu* a la característica democrática más referida, es decir, a la "competencia" electoral, hemos de afirmar que sí se trata de un sistema democrático.

Hablar del sistema electoral mexicano constituye toda una investigación por sí misma, para lo cual ya bastantes autores han dedicado una buena parte de sus obras,[42] por lo tanto, aquí solamente describiremos de manera general las características principales del "tablero de juego" donde ubicamos nuestro caso de estudio (el PRD). Vamos a diferenciar al sistema político del sistema de partidos, siendo este último el escenario en que se desenvuelven los partidos políticos en competencia. Mientras que el sistema político y en particular el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo es donde los actores

[42] La diversidad sobre los autores dedicados al estudio del sistema político mexicano es basta, sin embargo recomendamos vehementemente la revisión de los siguientes autores: Aguilar Villanueva, L., 1994. Becerra, Salazar y Woldenberg, 2001. Carpizo, J., 2000. Covián, M., 2004. Valadés, D., 1998. González Casanova, P., 1981. Hernández Chávez, A., 1994. Lujambio, A., 2000. Marván, I., 1997. Molinar, J., 1991. Peschard, J., 1993. Rodríguez Araujo y Sirvent, 2005. Mainwaring y Shugart, 1997.

políticos tienen una injerencia más importante, a veces de manera directa y en otras ocasiones de forma indirecta con respecto al uso del poder político.

"*Con frecuencia los sistemas de partidos son considerados como un subsistema del sistema político, con el que están en permanente interdependencia*" (Martínez Cuadrado y Mella [eds.], 2012: 181). Sin embargo, el sistema de partidos cobra una definición en cuanto al movimiento interno de los mismos partidos, es decir si estos adquieren protagonismo e influencia ante el sistema político entero. En el caso de México, podemos expresar que el sistema político entero pasó por una transición obligada a través de la presión social y sobre todo parlamentaria, que realizaron las fuerzas opositoras al partido hegemónico, a partir de los años setenta. El cambio de esos valores que implicaba el sistema político anterior, fue paulatino y provocado desde el exterior del centro o eje de poder que implicaba la figura presidencial como el principal polo de decisión de la vida política nacional. Es la presión social y el nacimiento de nuevas fuerzas políticas quienes promueven dicho cambio.

Para contextualizar lo anterior, un sistema político en la definición clásica de Easton (1969: 221) supone un conjunto de interacciones por medio de las cuales se asignan de forma autoritativa valores a la sociedad. O mejor dicho es la suma de relaciones de poder inherentes a una sociedad determinada, políticamente organizada, de la cual se emiten valores y reglas que la misma sociedad tiene que seguir. El sistema político mexicano, entendido como esa serie de valores, ha sufrido cambios paulatinos pero continuos en su paso de un gobierno supeditado a un partido hegemónico. Régimen instaurado en las postrimerías de la Revolución Mexicana, en el primer tercio del siglo XX, con vigencia clara hasta 1997; hasta que se presenta la posibilidad real de competir electoralmente por parte de fuerzas políticas distintas al partido hegemónico (Partido Revolucionario Institucional, PRI).

Esta "posibilidad de competencia" es lo que abre la configuración del nuevo sistema de partidos en México, donde sabemos que éste depende del tipo de interacción que existe entre ellos. A partir de aquí se podrá explicar cómo se pasa de un sistema de partidos monopartidista hacia uno multipartidista o pluripartidista. En términos de Ware (1996: 149) se puede apreciar como el partido hegemónico pierde terreno frente a la penetración social que van adquiriendo las fuerzas políticas detractoras al sistema político instaurado. Se apreciará también como la ideología va cobrando un papel que durante el funcionamiento eficaz del régimen monopartidista era prácticamente inexistente.

La gran conclusión a la que llegan los estudiosos del sistema político mexicano, es que en el periodo que va desde 1929 hasta 1997 el presidente era el eje del poder político y que dicho poder emanaba tanto de facultades constitucionales como metaconstitucionales y la tradición de respeto y culto a esa figura. En cuanto a facultades metaconstitucionales, se hace referencia

a las posibilidades de ejercer el poder fáctico, al ser el presidente además el jefe real del partido de Estado, con capacidad para seleccionar al sucesor presidencial. Así como la definición de prácticamente todos los candidatos, tanto en el Congreso de la Unión, como de las gubernaturas y congresos locales. De tal forma que no existía ninguna figura política por encima del poder del presidente.

Para ser concretos, el régimen político mexicano siempre se presentó hacia la sociedad como parte de un escenario "democrático" pues siempre existieron elecciones y partidos diferentes al hegemónico durante las contiendas electorales. Sin embargo, éstas carecían del elemento de "competitividad", y en términos reales albergaba un sistema de partidos monopolizado por el PRI. De tal forma, que la figura presidencial anterior a 1997 poseía un poder, evidentemente, desmesurado en tanto a las decisiones que se tomaban en el Congreso de la Unión y presumiblemente en el Poder Judicial, puesto que no existían "límites" sobre su poder fáctico.

El PRI, siendo el partido monopolizador, servía como catalizador e intermediario insoslayable entre los sectores sociales organizados y la respuesta política gubernamental. Una idea que aquí compartimos, nos señala que de cierta forma, la sociedad mexicana tenía un alto grado de institucionalidad, pues cada persona se asumía como parte de alguno de los sectores que el PRI incluía en su estructura representativa y decisional, es decir que toda la gente en algún momento se pensaba como parte de alguno de los sectores del partido. Por eso se subraya la inoperatividad del *cleavage* ideología, pues no existía ruptura social bajo esta lógica monopolizadora del poder.[43] Esta condición le daba al presidente una legitimidad absoluta a la hora de tomar decisiones, que aunado a su control sobre el Congreso de la Unión, así como de los gobernadores estatales y sus congresistas locales; resultaba, por tanto, un incipiente cuestionamiento ante la aparente estabilidad y gobernabilidad de la sociedad mexicana.

Precisamente es en 1997 cuando se puede asumir que el sistema político mexicano se ve alterado en ese sistema de valores, en gran medida como resultado del primer gobierno dividido del México contemporáneo. Esta reestructuración de fuerzas políticas se presentó al mostrar los resultados electorales que compondrían la nueva legislatura en la Cámara de Diputados en ese mismo año, pues hasta ese momento el partido hegemónico –PRI- siempre había obtenido la mayoría congresista, mientras que la nueva configuración no permitió que el partido "propusiera y aprobara" leyes por sí mismo. Es además en 1997, cuando por primera vez el gobierno de la

[43] El caso del PRI en México fue si no habitual sí equiparable con otros países americanos. El caso del Partido Justicialista argentino podría ser un ejemplo de monopartidismo *de facto* durante los años finales del siglo XX y principios del XXI. Lo excepcional y único del caso priista es la larga duración de su modelo, setenta años.

capital mexicana pasaría a ser ocupado por el tercer partido en cuanto a resultados nacionales, es decir, el PRD.

La repercusión que esto trae para el sistema político mexicano en general queda en evidencia, tras la alteración del sistema electoral, el cual por primera vez se reconoce como factor real de decisión ciudadana. Pues anteriormente el sistema electoral se limitaba a ratificar los resultados emanados de campañas sin competencia real. De hecho, para Nohlen (2004 [1994]: 51) un sistema electoral puede llamarse como tal hasta que existan candidaturas, votación, distribución de circunscripciones electorales y lo más importante, que exista una conversión real entre los votos y los escaños.

Sin embargo, el cambio en el sistema político entero se daría de manera gradual, situación que bajo una perspectiva moderada, puede resultar más benéfica puesto que nunca se tuvo que llegar a la insurrección civil generalizada, o a un golpe de estado para forzar el cambio político, a pesar de los diversos movimientos intelectuales y de protesta que sí se presentaron. Ahora, sin duda alguna, la economía juega un papel importante en el resquebrajamiento de esa estabilidad y gobernabilidad social que pregonara el régimen. Pues es justo cuando empieza a fallar el estado de bienestar (entre 1973 y 1976) que comienzan las dudas sobre la efectividad del modelo impuesto por el partido hegemónico. Entre los desaciertos más costosos para el régimen, está la nacionalización de la banca en 1982 aunado al fuerte gasto que implicó la reconstrucción de la Ciudad de México tras el terremoto devastador de 1985, en el cual se criticó la defectuosa capacidad de respuesta del gobierno central. Pero el momento más álgido llegó en 1987 tras caída de la bolsa de valores, de tal forma que la crisis mexicana resultaba comprobable a través del aumento en la deuda exterior y la eventual intervención del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Ante el resultante descontento social, nuevos actores sociales, pero sobre todo nuevos partidos emergen: unos desde la sociedad y otros al renunciar al partido hegemónico, y ésta es finalmente la mixtura que da origen posterior al PRD. Es en 1988 cuando por primera vez en el México posrevolucionario, un candidato diferente al del partido oficial suena con posibilidades reales de luchar por la Presidencia de la República Mexicana. Por eso, catedráticos como Jaqueline Peschard (*et. al*. 1993: 98) señalan este año -1988- como el comienzo de la transición hacia la apertura democrática en México, pues el voto cuestionó la transmisión del poder preestablecida por el partido hegemónico.

Los resultados electorales de 1988 son un preámbulo de este cambio en la configuración de las fuerzas políticas partidistas en México, pues el PRI pierde la mayoría calificada en el Congreso de la Unión, que son las dos terceras partes del total de diputados, al obtener el 51 por ciento de la votación. Por su parte el Frente Democrático Nacional (FDN, precursor del

PRD[44]) obtuvo el 25.6 por ciento y el Partido Acción Nacional (PAN) el 15.8 por ciento. De inmediato, estas crecientes expresiones políticas, a sabiendas de su popularidad derivada de los resultados electorales, comenzaron a mostrarse motivadas a criticar abiertamente el orden político preestablecido. El candidato del FDN, Cuauhtémoc Cárdenas exigió la dimisión del presidente Carlos Salinas; lo cual orilló al gobierno a aceptar la creación de un nuevo órgano encargado de organizar las elecciones a través de la reforma que puso en funcionamiento –en 1990- el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE).

El reconocimiento del propio régimen sobre la necesidad y presión social sobre el cambio político requerido es reconocido incluso por el presidente Salinas, pues según Centeno (1999: 63) los eventos de julio de 1988 demostraron que el PRI no sería más el mecanismo adecuado para la sociedad, no sería más el mecanismo *per sé,* y que el sistema de representación estaba agotado. Salinas reconoció la debilidad y la serie de problemas que venía acarreando el sistema no competitivo de partidos al declarar el siete de julio de ese año -1988-: "*el sistema de partido único está muerto*" (*Ibidem*). Lo cual no necesariamente habría de implicar el desarrollo inmediato de una democracia competitiva, de hecho, para Centeno (*Ibidem*) lo que se intentó hacer fue forzar el cambio al interior del PRI en vez de intentar cambiar el sistema electoral entero, por ello la llegada de políticos nuevos y tecnócratas tanto al partido como a su administración. Sin embargo, la aprobación del COFIPE sí implicaría, a la postre un avance bastante significativo que sería el primer peldaño en concreto hacia la apertura del régimen.

Evidentemente el sistema electoral sufriría un cambio paulatino a partir de la aprobación del COFIPE, pues con ello surgió en 1991 el Instituto Federal Electoral (IFE), con lo cual el escrutinio electoral dejaría de depender de la Secretaría de Gobernación del Poder Ejecutivo Federal. Esta aparente apertura por parte del gobierno del presidente Salinas, se conjugó con una campaña social denominada "Solidaridad"[45] que pretendió beneficiar a los núcleos poblacionales más desfavorecidos de la sociedad, sobre todo a las comunidades apartadas, para acercarles servicios públicos elementales y beneficios sociales en sustancia. Tales hechos regeneraron en parte la imagen institucional de bienestar del PRI, derivando en un repunte electoral para ese

[44] En el siguiente capítulo se hablará sobre las fuerzas políticas que conformaron el Frente Democrático Nacional (FDN).

[45] Se le conoce como "Solidaridad" al Programa Nacional de Solidaridad o también PRONASOL. Este programa incentivaba la participación local en el diseño y administración de proyectos locales, sobre todo se puso énfasis en atender aquellos distritos electorales donde el PRI encontraba serios problemas de legitimidad y en aquellos donde surgían núcleos de oposición al PRI (Centeno, 1999: 66).

partido ante las elecciones intermedias de 1991 en que recupera peldaños ante el Congreso de la Unión.

Con la instauración de un "fiscalizador" que organizara las elecciones de manera independiente, se abriría la ventana para que otros partidos intentaran cada vez con más fuerza hacerse del poder. En este caso, el punto de cambio se deriva de la configuración electoral evolutiva en México, donde finalmente se abre la puerta para la instauración de un sistema pluripartidista. Vale la pena hacer esta acotación pues si recordamos, Duverger (citado en Martínez Cuadrado y Mella, 2012: 184) nos señala que los sistemas de partidos son el producto de factores complejos específicos de cada país. Tales factores son la tradición e historia, la estructura socio-económica, las creencias religiosas o los conflictos étnicos y finalmente por el régimen electoral.

Lo más interesante que nos deja 1988, además del momento de incertidumbre ante la posibilidad de que un candidato distinto al PRI presentase una oposición fuerte, es la nueva configuración de fuerzas electorales que aparece en el sistema político electoral mexicano. El FDN, por su parte se disolvió y dio paso a la creación del PRD al amalgamarse con otros partidos políticos que habían servido de soporte al Frente durante la contienda electoral. Otros partidos que también habían participado con el FDN decidieron conservar su independencia, entre ellos estaban el Partido Popular Socialista (PPS), Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM), Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), Partido Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional (PFCRN) y el Partido Demócrata Mexicano (PDM), que sumando al PAN y al mismo PRI, daban como resultado un régimen multipartidista, o como se conoce en México, un régimen pluripartidista de ocho partidos a nivel nacional, algo nunca antes experimentado por el sistema.

Así, bajo un escenario convulsivo para todo el sistema político mexicano, fue como se engendró el PRD con una mezcla de actores, partidos y detractores del partido hegemónico, bajo la herencia de una mixtura *tótum revolútum*. Al igual que el mismo sistema que desde entonces alberga como huéspedes principales a dos partidos añejos: el PRI y el PAN, un tercero en discordia que viene a ser el PRD y una estela de pequeños partidos de diferente índole, muchos de ellos fugaces, además de algunos otros que han sabido perdurar –básicamente a través de alianzas- como el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y el Partido del Trabajo (PT).

Si bien desde 1988 ya se vislumbraba una nueva configuración electoral de corte multipartidista, es hasta 1997 cuando el PRI pierde la mayoría absoluta en el Congreso. Es en este periodo de 1988 a 1997 que se puede observar la figura híbrida de un sistema político que se va modificando, entre los intentos del antiguo sistema por conservar el orden favorable al partido hegemónico y el impetuoso reclamo de apertura por parte de las otras fuerzas políticas.

Se trataba de un esfuerzo por garantizar la oportunidad de competir de manera real en las elecciones.

Esa coyuntura de 1988 a 1997, también almacena en su haber una serie de fenómenos que continúan cimbrando al sistema político y deteriorarán definitivamente su imagen de estabilidad. El primero de enero de 1994 se levantó en armas el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) cuya primer proclama era su rechazo al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). La noticia sobre el levantamiento armado dio la vuelta al mundo y expuso a través de rostros ocultos (pues estos sujetos usaban gorros tipo pasamontañas) una serie de quejas en contra del sistema político mexicano y los agravios sobre sus poblaciones indígenas. Ese mismo año, se celebrarían elecciones presidenciales y aunado al desconcierto provocado por el EZLN, se suscitó el asesinato del candidato presidencial del PRI –Luis Donaldo Colosio- el 3 de marzo de 1994; en un hecho del cual aún no se llega a una respuesta convincente sobre los motivos de su asesino material Mario Aburto Martínez.

Tras el asesinato de Colosio, el PRI tuvo que substituir a su candidato presidencial para la elección presidencial de 1994, siendo éste el Dr. Ernesto Zedillo. Era la primera vez que le correspondía al IFE organizar las elecciones, con un cambio drástico puesto que su consejo se habría compuesto ya no por Consejeros Magistrados sino por Consejeros Ciudadanos. La elección de 1994 confirma que el régimen habría de pasar hacia un pluralismo partidista, pues como se observa en el Cuadro C13 aumenta tanto el porcentaje de votos como el total de escaños obtenidos por los partidos opositores. En esta ocasión el PAN pasa a representar la segunda fuerza en la Cámara de Diputados. Ante esta elección se presentan un total de nueve partidos políticos a la contienda.

Quizá de lo anterior, el dato a destacar es la dicotomía que representó el "votar o no al PRI" porque evidentemente un 50.20 por ciento lo hizo por ese partido, pero la suma restante lo hizo por alguna otra opción partidista, de ahí que el escenario de verdadera competencia comienza a tomar forma en 1994. Para Alonso Lujambio[46] (2000: 29-30) la nueva configuración con rumbo a la solidificación de un sistema multipartidista, se presenta a raíz de estos resultados pues los partidos de oposición comienzan a influir no sólo en el Congreso de la Unión, sino en los Congresos estatales. Lo cual lleva a que no sólo el presidente, sino que también los gobernadores de los estados se vean obligados a consensuar y negociar sus decisiones con las distintas

[46] Lamentablemente Alonso Lujambio murió el 25 de septiembre de 2012 (tiempo en que se escribía este trabajo). Para quien aquí escribe, se trata de uno de los politólogos mexicanos contemporáneos más importantes pues fue profesor del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de la Universidad Iberoamericana (UIA). Además fue Consejero Electoral del Instituto Federal Electoral (IFE) entre 1996 y 2003, por lo que su legado a la transición política de México resulta incalculable y digna de mención.

fuerzas políticas. Así pues, cambia la lógica "mayoritaria" por una actitud "consensual" tras la evidente fragmentación del poder que antes era dosificada *ab initio* por el PRI como partido hegemónico.

Cuadro C13. Porcentaje de votos y escaños en la Cámara de Diputados en 1994

Partido político	*Votos %*	*Escaños*
PRI	50.20	300
PAN	25.81	119
PRD	16.65	71
PPS	0.69	-
PFCRN	1.13	-
PARM	0.85	-
PDM	0.44	-
PT	2.67	10
PVEM	1.40	-
TOTAL	100.0	500

Fuente: Estadísticas de las Elecciones Federales 1994, Compendio de Resultados, IFE: 36 y 38, citado en: Rodríguez Araujo y Sirvent, 2005: 249.

Sin embargo, esta fragmentación del poder no implicó que a lo largo del territorio los estados contaran con elecciones de carácter tripartita. Más bien se zonificó, básicamente en dos polos, el norte y el sur del país, pero bajo una lógica bipartidista. En el centro-norte la segunda fuerza fue el PAN, mientras que en el sur la segunda fuerza fue el PRD, esto a *grosso modo*. Así, la elección de 1994 fue aún más competitiva que la de 1988, pues en esta ocasión el PAN, un partido con una larga experiencia como oposición pasó a ocupar el segundo lugar en intención de voto. Mientras que la figura de Cuauhtémoc Cárdenas abanderando al PRD comienza a experimentar una etapa de declive a nivel nacional (pero no en la capital del país), pues su figura, que en 1988 sembró la duda de un posible fraude electoral en su contra, en 1994 sólo le bastó para asegurar el tercer lugar en las preferencias presidenciales.

De esta forma, se percibe un avance generalizado en cuanto a la representación de otros partidos políticos diferentes al PRI que paulatinamente fueron abriendo espacios en los gobiernos locales, en el Congreso de la Unión y en los congresos estatales. Por su parte, el nuevo presidente, el priista Ernesto Zedillo, debería enfrentar una nueva crisis económica desencadenada en diciembre de 1994 a raíz de una huida inmensa de capitales extranjeros del país; más los reclamos y amenazas que implicaba la presencia y presión del EZLN al sur del país. Una de las respuestas que ofreció Zedillo para acentuar su apertura al régimen, fue la propuesta de una nueva reforma electoral que a la postre vendría a consolidar en buena parte

la ansiada transición democrática, lo anterior en opinión de Becerra, Salazar y Woldenberg (2000: 367).

La propuesta de reforma ya señalada, tuvo conclusión en 1996 y presentó como avances importantes: a) Eliminar la participación del Ejecutivo en la organización de las elecciones, quedando como responsable el IFE, quien sería presidido por un consejero independiente y apartidista, ya no más por el Secretario de Gobernación.[47] b) Se dieron atribuciones al Tribunal del IFE (TRIFE) para fungir como máxima instancia en materia judicial sobre los procesos electorales. c) Se redujo a ocho por ciento la posibilidad de sobrerrepresentación del partido mayoritario en la Cámara de Diputados; d) Además se diseñó un nuevo reparto de recursos públicos más equitativo entre los distintos partidos, así como limitantes en cuanto a los tiempos de propaganda en medios de comunicación.

La reforma de 1996 puesta en práctica ante las elecciones intermedias de 1997 brindará mayor certidumbre a los procesos electorales. Y si en buena medida se pudo crear dicha reforma, se le debe ni más ni menos que al PAN, pues como describe Loaeza (1999: 553-568) fue el partido que más pudo negociar con el PRI en el periodo de 1991 a 1997, fue el gran promotor de la reforma política de 1996.

Si bien, las elecciones federales de 1994 habían mantenido al PRI en la Presidencia, lo que ocurría en las elecciones intermedias de 1997 representa un avance significativo para el posicionamiento de otras fuerzas políticas. A raíz de los cambios en cuanto a la denominación del gobernante de la Ciudad de México, se creó la figura de Jefe de Gobierno del Distrito Federal en 1993, y en 1997 se celebraron las primeras elecciones para designar a este funcionario de manera popular, dado a que anteriormente era designado directamente por el Presidente de la República.[48] Por lo tanto el Distrito Federal había vivido bajo un gobierno de corte priista desde su creación en 1929. De ahí se deriva la importancia que tuvo la elección de 1997, pues sorpresivamente el PRD se hizo con el poder en la capital al celebrarse las elecciones, cargo que ha mantenido desde ese año hasta el 2015 fecha en que se revisó este trabajo.

Otra cosa que vale la pena enfatizar, es el hecho de que la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, órgano legislativo de la ciudad, se llenó de una mayoría casi absoluta de diputados del PRD. Circunstancia que le brindó

[47] La Secretaría de Gobernación es en México lo que para otros países como España o Rusia es el Ministerio del Interior.

[48] Esta situación se debe a que el Distrito Federal, jurídicamente no cuenta con soberanía como los otros Estados de la República, pues al ser la sede de los Poderes de la Unión, no puede contar con sus "propios poderes" pues existiría una dualidad de poder, por lo tanto cuenta con "órganos de gobierno". Estos órganos de gobierno son: el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

una movilidad inmediata y extensa para que el PRD fincara desde ese momento, su base de poder en el territorio de la capital y sus alrededores. Las 16 delegaciones que conforman las unidades de gobierno locales al interior del Distrito Federal, no sólo contarían con una sobrerrepresentación perredista (las excepciones desde entonces fueron la Delegación Benito Juárez y un sector de Miguel Hidalgo, ambas poblaciones con tendencia a votar por el PAN).

La emergencia del PRD como un partido serio que habría de ganar elecciones en el Distrito Federal, fue posible, gracias a que su líder fundacional –Cuauhtémoc Cárdenas- abanderó la candidatura para ocupar la Jefatura de Gobierno de la capital mexicana. Más allá de ser una novedad para otros estados, lo que esto indicó fue la predilección de la población de la capital por el partido de izquierda. Mientras, como ya se ha referido, en el norte se veía la alternancia entre el PRI y el PAN. Pues cabe señalar que al primer partido que se le reconoció una victoria estatal fue al PAN en noviembre de 1989, cuando se reconoció a Ernesto Ruffo Appel como ganador de la gubernatura del Estado de Baja California.

El peso político que tuvo el haber logrado la alternancia de partido en la capital del país, así como el sucesivo despliegue electoral tanto del PRD pero sobre todo del PAN, es lo que simbólicamente podríamos definir como el punto de inflexión que cambia el matiz de un sistema no competitivo hacia la instauración de un sistema de competencia real en términos de LaPalombara y Weiner (1966: 29-37). Pues para ese entonces tanto el PRD como el PAN muestran no sólo ese incremento numérico en el número de votos obtenidos, sino que comenzarán a desarrollar su articulación a nivel local en los diferentes estados de la república, haciendo que su soporte electoral crezca paulatinamente al igual que sus respectivas militancias.

La sorpresa de que el PRD ganara con un amplio margen el Distrito Federal en 1997, se entiende a través de la pérdida de presencia del PAN como "el partido de oposición" en el territorio capitalino. Como describe Loaeza (1999: 35 y 35) "*el Distrito Federal ha sido la entidad con mayor pluralidad política, de ahí que Acción Nacional perdiera la preeminencia que mantuvo por décadas después de 1979, cuando empezaron a aparecer nuevas organizaciones partidistas que tenían credibilidad entre los votantes*." Dicho sea de paso, la credibilidad que construyó el PRD en el DF fue facilitada gracias a que contó con una Asamblea Legislativa totalmente a favorable para la instauración de sus programas sociales, que han tenido impacto en poblaciones numerosas como la gente de la tercera edad y la renovación de los sistemas de transportes colectivos que benefician a los estratos sociales más desfavorecidos.

Hacia el 2000, Cárdenas abandona la Jefatura de Gobierno del DF para enfrentar las elecciones presidenciales, siendo esta su tercera candidatura presidencial. Su candidatura fue más forzada que convenida al interior del

PRD, esto según Shirk (2005: 143) pues así se limitaría el poder y las ansias de otros posibles contendientes internos, pero a su vez proveería de unidad interna al partido ante los comicios electorales. Por su parte el PRI postularía a Francisco Labastida y el PAN a Vicente Fox.

Si la transición democrática podría comenzar con el desafío de Cárdenas en 1989, la apertura democrática del régimen se cristalizará cuando en el 2000 sea el PAN quien gana la presidencia, de la mano de Fox. La victoria panista se da a través de una campaña memorablemente mediática en la cual la estrategia y el marketing político fueron determinantes. Si bien, en 1989 Cárdenas estuvo a poco de ganar la presidencia frente al candidato priista –Carlos Salinas- lo cierto es que en aquella ocasión el marketing no fue un factor que hubiese influido en la consolidación de su figura mediática.

En el año 2000 "*los votantes importaron*" según Shirk (*Ibid*: 148), pues se observó una elección donde los votantes fueron menos manipulados por el régimen priista. Fue una elección donde la presidencia no pudo tener injerencia sobre los resultados gracias a la independencia legada al IFE. La sentencia de Shirk se debe a que en esa elección del 2000 se pudo observar una competición más abierta, donde los votantes pudieron valorar a los candidatos a través de los medios, sin la censura que solía utilizar el régimen. Así, en las elecciones del 2000, tanto el PRI como los partidos de oposición tuvieron que elaborar mensajes políticos hacia la población, en cuanto a la forma en que los partidos se relacionan con los intereses, preocupaciones e identidades en el día a día de los mexicanos. Los discursos engorrosos, fueron substituidos por mensajes concretos, cortos y de mayor impacto. Por ejemplo, varias de las frases de Fox, se convirtieron en iconos del "cambio", abogando así por la suma de votos provenientes del disenso con el PRI e invitando a las fuerzas de izquierdas a sumar votos para su causa.

No resulta fácil describir, el cómo se logró la victoria del PAN en el año 2000, sin embargo, no todo tiene que ver con la excelente campaña desplegada por su candidato Vicente Fox. El régimen venía presentando de manera constante una evolución que estadísticamente[49] queda demostrada al tender hacia un punto de encuentro, donde el PRI va perdiendo votos y las otras fuerzas van ganando poder desde 1988 hasta el 2000. Sin embargo, en la opinión del propio Shirk, es correcto apuntar que si el "votante importó", eso se debió en buena parte a la aparición del marketing político en México como arma electoral y la autonomía del IFE para evaluar los resultados electorales, más allá de un incuantificable hartazgo social por la falta de alternancia, el cambio se volvió en sí un asunto de curiosidad.

Posteriormente, en las elecciones federales de 2006 y 2012, las cosas no mostraron cambios abruptos, el sistema político electoral mexicano, ha tendido hacia la estabilización de tres fuerzas políticas competitivas, entre el

[49] Véase la Gráfica G3.

PRI como un partido institucional que apela a su experiencia de gobierno, el PAN que viene a ser un partido conservador e identificado con la estabilidad económica derivada de su buena relación con el sector empresarial y el PRD que viene a ubicarse como el partido de izquierda y de oposición, puesto que no ha logrado ganar ninguna elección presidencial. Un fenómeno, alterará la configuración tripartidista hacia el 2015, donde el voto de izquierda se verá dividido entre el PRD y el Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA).

Existen además en el escenario electoral partidos cuya fuerza es menor; pero que se han enquistado en el sistema electoral debido a sus alianzas estratégicas, como pueden ser el Partido del Trabajo (PT), el partido Convergencia (cuyo nombre ha cambiado por el de Movimiento Ciudadano) que usualmente harán alianzas con el PRD. El Partido Verde Ecologista de México (PVEM), que por su parte, no es el típico partido de izquierda como sucede con la mayoría de los movimientos ecologistas de Europa, más bien es un partido de cuadros relativamente pequeño que busca la colocación de políticos a través de alianzas estratégicas, sea con el PRI o con el PAN según la conveniencia coyuntural.

Además en el escenario electoral reciente han pasado partidos como Alternativa Socialdemócrata que mantuvo su registro ante las elecciones de 2006 pero que desapareció hacia 2009. Otro caso emblemático es el Partido Nueva Alianza (PANAL) que es una escisión del PRI y que surge a través de la Asociación Ciudadana de Magisterio ligada al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Su comportamiento ha sido la creación de alianzas en las candidaturas estatales con cualquier partido competitivo pero dando privilegio al PRI y al PAN; este partido obtuvo el cuarto lugar en preferencias presidenciales en 2012, garantizando así su supervivencia. Caso aparte es MORENA, que como se ha dicho vendrá a fragmentar el voto perredista hacia 2015; más adelante se hablará al respecto.

Con referencia a la elección del primero de julio de 2012, hay que decir que a pesar del regreso del PRI a la presidencia de México, posterior a los 12 años de gobierno por parte del PAN desde el 2000, no se prevé un retroceso en cuanto al sistema de partidos ni en la configuración actual del sistema político en general. Esto se confirma al mencionar que la competitividad como factor determinante de la democracia funciona de forma eficaz. La elección de 2012, observa el regreso del PRI como la primera fuerza del Congreso de la Unión, sin embargo, deberá compartir los curules con una representación opositora en la Cámara de Diputados que asciende al menos a 214 entre el PAN y el PRD, por los 207 escaños que finalmente obtuvo el

PRI.[50] Esto aunado a que tanto el PRD y el PAN aún mantienen diversos gobiernos locales y participarán de manera intensa en los congresos locales.

A resumidas cuentas, podemos mencionar que el sistema político mexicano, ha venido evolucionando desde el autoritarismo hacia la implantación paulatina de un sistema democrático, con un régimen de partidos multipartidista, donde a la fecha de revisión de esta tesis existen al menos cuatro partidos que dominan el escenario electoral. Los partidos se presentan de manera consistente a las elecciones con posibilidades reales para competir. Lo cual nos indica que el supuesto "competencia" se cumple en el ideario de Bartolini (1991) y de LaPalombara y Weiner (1966). De tal forma, se puede aseverar que actualmente el sistema político mexicano permite el análisis de cualquiera de sus partidos políticos. Evidentemente, la naturaleza, filosofía y estructura pueden mostrar grandes diferencias entre ellos, pues estamos hablando de que no todos los partidos han nacido en la misma época y que tienen grandes desigualdades estructurales, tanto en la composición de sus cuadros como en su efectividad e implantación territorial.

3.2- Trayectoria electoral del PRD

La primera elección competitiva[51] en México se presenta con la irrupción del Frente Democrático Nacional (FDN) en las elecciones presidenciales de 1989 cuyo candidato era Cuauhtémoc Cárdenas. El FDN se transformará a través del cambio de siglas de uno de los partidos que integraron al FDN, en concreto el Partido Mexicano Socialista (PMS), pues fue el que cedió su registro y se transformó así en el PRD en el mismo 1989 posterior a la contienda electoral. Es inútil tratar de encontrar al antepasado ideológico directo del PRD en alguno de los partidos anteriores de izquierda en la vida política de México,[52] por eso es que, es sólo a partir de 1988 que podemos hacer un recuento de los resultados electorales que esta opción política ha representado. Los partidos que antecedieron a la representación de izquierda que enarboló el PRD presentan una competición mínima y

[50] Rojas, R. "*IFE asigna curules plurinominales para el Congreso*" en Once Noticias: 23.08.12. Internet: http://oncetv-ipn.net/noticias/index.php?modulo=interior&nota=63&dt=2012-08-23

[51] Fue competitiva, no por la posibilidad de competencia que ofrecía el sistema político, sino por la expectativa que generó y el gran apoyo que recibió el candidato del FDN ante la elección de 1989.

[52] Ordóñez (2003: 3) señala que el origen del PRD se encuentra primeramente en la creación del Partido Comunista, circunstancia de la cual discrepamos, pues el PRD no tiene una identificación unitaria con este partido. De hecho, su auto-identificación como partido de izquierda se dio diez años después de su fundación, por lo que aquí respecta este supuesto es erróneo.

desarticulada ante el régimen de partido dominante que encabezara el PRI desde 1924.

Precisamente éste es el propósito del presente apartado, hacer un recuento de los resultados del PRD como opción política formal a lo largo de su historia, es decir en el periodo que va de 1988 a 2012. Tenemos la necesidad de identificar cuál ha sido el desempeño electoral de este partido como parte del análisis previo al planteamiento reflexivo de las hipótesis sobre las que habremos de dar tratamiento en la siguiente fase de investigación. Hay que ubicar cuál es su desempeño en geografía y cifras electorales, lo cual nos revelará de mejor forma dónde tiene mayor presencia el partido y cuáles han sido sus avances y/o retrocesos electorales.

Para este propósito hemos de analizar los siguientes aspectos: 1) Cuáles han sido sus resultados ante las elecciones presidenciales; 2) cuántos diputados han logrado colocar en el Congreso de la Unión a través del voto directo; y 3) qué entidades de la República Mexicana han elegido al PRD como opción de gobierno a nivel estatal. La revisión de lo anterior no permite llegar a conclusiones sobre la evaluación institucional del PRD, pero sí aportará un panorama del comportamiento estratégico, de las fortalezas y debilidades del partido en cuanto a la competición electoral en concreto. Cabe mencionar que los ámbitos de competición electoral en México no se limitan a los tres aspectos descritos pues también los partidos pueden competir por las presidencias municipales, las senadurías del Congreso de la Unión y desde luego los congresos locales, sin embargo es en las diputaciones federales donde se podrá observar la preferencia a nivel local de manera más consistente y finalmente permitirá ubicar con precisión la preferencia partidista en los distritos electorales federales.

3.2.1- Elecciones presidenciales

El Supremo Poder Ejecutivo en México se deposita en una sola persona, a la cual se denomina como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y su encargo dura seis años, de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 83). Por este mandato constitucional se celebran elecciones presidenciales en el mismo periodo de tiempo, es decir cada seis años. Las contiendas electorales presidenciales en que el PRD ha participado son 1988 (como FDN), 1994, 2000, 2006 y 2012. Sin duda alguna, la elección presidencial es la más importante en la vida política de México, puesto que de esta figura depende enteramente la conformación del gobierno federal y su administración. La elección presidencial es la ventana de oportunidad para acceder al poder que administra el país por un periodo de seis años; y administrar un país en términos de partidos políticos significa empleos, sustento, poder, trascendencia y legado.

Cuadro C14. Resultados elecciones presidenciales en México de 1988 a 2012

Elección	1988(a)		1994		2000(b)		2006(b)		2012(b)	
Partidos	*Votos*	*%*	*Votos*	*%*	*Votos*	*%*	*Votos*	*%*	*Votos*	*%*
PRD	5,929,585	31.06	5,852,134	16.59	6,256,780	16.64	14,756,350	35.31	15,896,999	31.59
PRI	9,687,926	50.74	17,181,651	48.69	13,579,718	36.11	9,301,441	22.26	19226784	38.21
PAN	3,208,584	16.81	9,146,841	25.92	15,989,636	42.52	15,000,284	35.89	12786647	25.41
Otros(c)	265,748	1.39	2,096,374	5.94	987,327	2.63	1,828,643	4.38	1,171,569	2.33
Nulos	0	0	1,008,291	2.86	788,157	2.10	904,604	2.16	1,241,154	2.47
Total	19,091,834	100	35,285,291	100	37,601,618	100	41,791,322	100	50,323,153	100

Notas: (a) En 1988 el Colegio Electoral no presentó las cifras de votos nulos ni el voto de candidatos no registrados. (b) Se hace referencia sólo al PRD, PRI y PAN, mientras que en diversas elecciones estos partidos en realidad se presentan como alianzas con partidos minoritarios como el Partido Verde (PVEM), el PT, Convergencia (MC) y Nueva Alianza. (c) "Otros," incluye el resultado electoral de cualquiera de los partidos pequeños que decidió lanzar un candidato presidencial sin alianza más los votos sobre candidatos no registrados.

Fuente: elaboración propia con datos del IFE (www.ife.gob.mx) y del Colegio Electoral citado en Sánchez Gutiérrez (1994).

Los datos aquí recopilados corresponden a los conteos oficiales, en 1988 por parte del Colegio Electoral y posteriormente, desde 1994 hasta 2012, a través del Instituto Federal Electoral (IFE). Cabe mencionar que la participación del PRD en las elecciones presidenciales de 2000, 2006 y 2012 se realizó en alianzas con el PT, más la inclusión de Convergencia en 2006 y 2012. De la misma forma el Partido Verde y en ocasiones otros partidos minoritarios como Nueva Alianza han participado en diversas contiendas de la mano de los otros dos partidos grandes, PRI o PAN. La práctica de las "alianzas" electorales no impide que podamos tener en claro que el peso de las votaciones se recarga en los tres partidos principales, es decir, PRI, PAN y PRD pues es de ellos a quienes corresponde la membresía de sus respectivos candidatos y en ninguno de los casos pertenecerán a los partidos minoritarios con que se realizaron las alianzas.

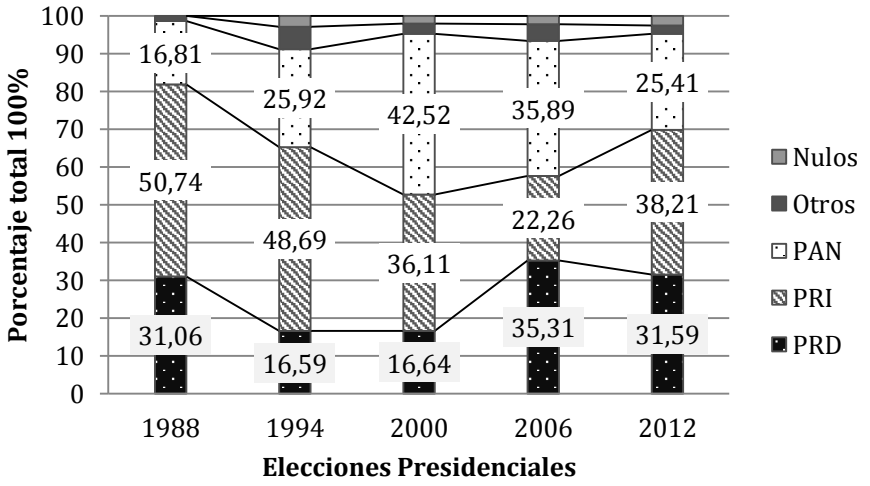
Como podremos observar, las contiendas electorales de 2006 y 2012 representan un claro posicionamiento del PRD como una fuerza electoral competitiva y más constante que en el periodo de 1988 a 2003. Pues mientras el PRI y el PAN han alternado el gobierno federal, también sus preferencias electorales se ven sumamente mermadas de una elección a otra, ante la presión y aumento de votos del PRD. Si se observa con detenimiento podremos advertir que en las dos elecciones mencionadas -2006 y 2012- el PRD ha recuperado la efervescencia electoral con la que surgió en 1988. Asegurándose así el segundo lugar en cuanto a preferencias y como se verá en adelante "*arrastrando*" votos para las candidaturas de senadores y diputados del PRD y los partidos de alianza.

Y de hecho, es a través de la ilustración de los datos en gráficas, que podemos observar claramente que la trayectoria electoral de los partidos en México tiende a volverse cada vez más competitiva, pues no guardan una regularidad. Lo cual nos demuestra dos fenómenos: por un lado el crecimiento de las fuerzas políticas opositoras al PRI durante la fase de apertura democrática, y por el otro, observamos como las estadísticas tienden a variar de elección en elección pero ya no tomando como punto de referencia "*ganar al PRI*" (entendido como el régimen de partido hegemónico) sino "*competir contra otros partidos que también son competitivos*".

Otro punto a destacar es el crecimiento progresivo en la cantidad total de votos totales emitidos, lo cual marca una constante en aumento entre cada elección. Ello nos refleja que tal aumento en la participación democrática sí contribuye a la supervivencia y competitividad de los tres partidos. Además, como podremos verificar, la etapa de apertura democrática, no significó precisamente la debacle del PRI, de hecho se muestra una relativa solidez en el sentido de que su margen de votación nunca llegó a descender más allá del 20 por ciento del total de votos, circunstancia que amenazó al PRI en la elección de 2006. Precisamente, en la elección presidencial de 2006 el PAN

ganó por una mínima diferencia porcentual al PRD (0.58 décimas), lo que se interpretaría como una pérdida en picada de poder por parte del PRI y sin embargo se levantó con la victoria clara en 2012. Por ello, coincidimos en la afirmación de Shirk (2005) al señalar que a partir de las elecciones del 2000 los "votantes cuentan" pero agregaríamos también que "las campañas definen". El hecho de que ahora los votantes sí cuenten, no quiere decir que por consiguiente ahora todos voten en contra del PRI, cada votante tiene su preferencia.

Gráfica G3. Porcentaje de votos en las elecciones presidenciales de 1988 a 2012



Elaboración Propia a partir del Cuadro C14.

Nota: Siguiendo la lógica del Cuadro C14 se han omitido las ocasiones en que se presentan los partidos en alianzas con partidos pequeños, además recordar que en 1988 fue el FDN, el predecesor del PRD quien compitió en aquellas elecciones.

La Gráfica G3 sobre las elecciones presidenciales a partir de la irrupción del PRD en la vida democrática de México, nos da mucho material para discernir las diferentes etapas de progreso en cuanto a la apertura del régimen y el crecimiento de la competitividad democrática entre los partidos mexicanos. A decir verdad, la tesis sobre el crecimiento competitivo en el sistema político electoral mexicano es una idea compartida por diversos investigadores como Peschard (1993) y Valadés (1998) y Woldenberg (en Becerra, *et. al.* 2000). En el caso de México, la competitividad electoral pasa de un estadio de voto inercial, o de costumbre por la lealtad al partido hegemónico hacia distintos matices: tales pueden ser ilustrados por fenómenos como el "voto útil" antisistema y posteriormente el "voto de castigo," y hasta lo que se

considerará por algunos autores como "voto del miedo" (Alemán, 2006) asociado a las campañas negativas.

A pesar de que a la fecha en que se desarrolla esta investigación el PRD no ha ganado ninguna elección presidencial, lo cierto es que podemos observar dos comportamientos marcados por las cifras expuestas: El primero, se trata de su irrupción en la vida pública en 1988 con una participación exitosa que le dio el segundo lugar en las preferencias electorales; sin duda, se trató de un suceso destacado pues el FDN nunca había participado de manera articulada hasta ese momento. El segundo, se trata de un fenómeno de incertidumbre donde el partido tuvo un declive desalentador que le significó una participación mínima en los comicios de 1994 y 2000. Para quienes conozcan un poco sobre la vida política de México, notarán que esto coincide con una imagen de desgaste del líder fundador Cuauhtémoc Cárdenas. Y de nuevo vemos como vuelve a la efervescencia electoral en 2006 con la campaña exitosa y polémica de López Obrador, ya instaurado como nuevo líder del PRD, y en 2012 de nuevo vemos como baja su porcentaje de votos con respecto a 2006. El razonamiento anterior nos indica una circunstancia muy particular: el PRD tiene una ventaja enorme cuando irrumpe con un candidato carismático, pero el repetir candidato presidencial le es contraproducente.

La utilidad de revisar los resultados de las elecciones presidenciales nos ayuda a comprender que cada elección es definida por una coyuntura particular, donde intervienen los candidatos, los proyectos, la situación socioeconómica y política entre regiones y un sinnúmero de variables más. De esta forma, si "*los votantes cuentan*" en las elecciones en México, en mayor medida vienen siendo definidas por la variable independiente que representa la coyuntura y ya no por esa inercia electoral que recaía en la "estabilidad" asociada al partido hegemónico. Por lo tanto, la elección de 1997 y de 2000 marcan un antes y un después en términos de la competitividad real entre los partidos del sistema político mexicano, porque es ahí cuando se puede "*creer*," en que las instituciones son democráticas en el sentido de autonomía decisional y deliberativa por parte de los órganos electorales y judiciales que validan el proceso entero, es decir que sustentan la credibilidad de la competencia electoral.

Como se mencionó anteriormente, el sistema electoral mexicano sufrió una reforma muy importante en 1996 y se experimentaron sus primeros resultados durante la elección intermedia (no presidencial) de 1997, donde quizá lo más importante es mencionar que el PRD ganó la elección para Jefe de Gobierno de la capital del país. Pues bien, esta reforma otorgó más autonomía al IFE a través de nuevas reglas, de tal forma que la expectativa sobre el funcionamiento del sistema realmente apuntaba hacia su efectividad con vísperas de las elecciones presidenciales del 2000.

El PRD por su parte, en el 2000 volvería a confiar en su líder fundador Cuauhtémoc Cárdenas con la emoción causada por su victoria anterior en 1997 cuando se convirtió en el primer Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, emanado de elecciones abiertas porque hay que recordar que anteriormente este funcionario era designado por el presidente en turno. Cárdenas esperaba que la reforma de 1996 fuese cumplida y abanderar así la figura de oposición más atractiva, tal y como lo hiciera en 1989. Para su desgracia, este papel lo ocuparía en el 2000 Vicente Fox, candidato del PAN a través de una excelente y efectiva campaña mediática. De inmediato se activó el estratégico *cleavage* entre "*el partido del régimen*" y "*el partido de oposición*", circunstancia que favorecería a aquél que pudiera abanderar con más habilidad esa figura valiente y renegada contra el régimen priista; Fox ganó ese papel, Cárdenas lo perdió.

Por eso, si observamos la gráfica G3**,** nos daremos cuenta que el PRD muestra un voto muy escaso en la elección de 2000, porque la figura de oposición fue finalmente encarnada por Vicente Fox del PAN, un personaje extrovertido de gran carisma, pero finalmente un empresario y político del Bajío mexicano, una zona de alto desarrollo económico como carta de presentación ante la sociedad mexicana. En contra, el PRD observaba como la figura de Cárdenas lucía opaca ante la jovialidad del candidato panista.

Para Peschard (2007: 165) la apuesta en el 2000 era probar que el sistema electoral funcionaría y respetaría el voto, por lo tanto, los electores cobraron conciencia del peso que podían ejercer en la conformación de los poderes gubernamentales y eso inyectó una dosis de pragmatismo a la hora de votar, situación que favoreció el voto útil a favor de Fox y el PAN. Además, la expectación que provoca la elección presidencial, usualmente opaca -al mismo tiempo- la importancia política que tiene la conformación del Congreso de la Unión. Este pragmatismo llevó a que la elección se concentrara en dos partidos, el que representaba la continuidad y el que representaba "el cambio," en dicho caso uno era el PRI y el segundo era el PAN, relegando al PRD como mero observador del proceso. De ahí su aparente debacle al finalizar dicha elección, pues no sumaría siquiera un punto porcentual si tenemos en cuenta su resultado electoral en las elecciones presidenciales de 1994 (su crecimiento fue de apenas 0.5 por ciento).

Si bien en 2000, la "*elección del cambio*" se observó un "*voto útil*" concentrado en el PAN y su candidato carismático Vicente Fox, en 2006 se observará una elección sumamente cerrada, una verdadera prueba de fuego para el IFE como órgano evaluador. En 2006 se presentó además una volatilidad de votos muy evidente al comparar los resultados entre las elecciones presidenciales y la conformación del Congreso de la Unión: Por un lado el PAN, partido que ganó la presidencia, arrastró el voto y se posicionó como la primera fuerza en la Cámara de Diputados y en la Cámara de

Senadores. Mientras que el PRD que había sido el segundo lugar en la elección presidencial, se quedó como segunda fuerza en la Cámara de Diputados y sorpresivamente como tercera en la de Senadores; es decir, que se presentó un voto dividido en aquellas elecciones. Por su parte el PRI, que parecía noqueado con el desastroso resultado de la elección presidencial, mantuvo el segundo lugar en la Cámara de Senadores y el tercer lugar en la de Diputados, lo cual, contradictoriamente, le permitió conservar poder al constituirse como partido "*bisagra*" con el que todos los diputados debían negociar para buscar la mayoría.

Podemos así mencionar que mientras la elección presidencial del 2000 marcó el hito del "*cambio*", la elección del 2006 –sin duda alguna la más competitiva en toda la historia democrática de México- marcaría el hito de la "*competitividad*". Por primera vez *"(…) el voto por la presidencia reflejó una gran polarización del electorado, junto con una decisión firme de no otorgar todo el respaldo a una sola fuerza política*" (Peschard, 2007: 165). Si en 1997 ya se observaría un replanteamiento de fuerzas entre los gobiernos locales y los estados de la república que van siendo gobernados por el PAN y el emblemático caso del DF por el PRD, en el 2000 podemos ya estar hablando francamente del primer gobierno dividido en México a través del voto diferenciado o *split ticket*.[53] Pero en 2006 estamos hablando de una geografía electoral compleja en el escenario de poder en México con un alto nivel de competitividad y con posibles dividendos reales para los partidos. No sólo para competir y eventualmente ganar elecciones, sino también han de experimentar el riesgo de perder el poder en caso de decepcionar al electorado (a través del voto de castigo).

Ante las elecciones de 2012 se contaba ya con un escenario político muy distinto al que existiera en 1989, cuando el fraude electoral aún era aceptada como posible tesis explicativa de la permanencia del PRI, sobre todo dado a que fue la teoría principal de Cuauhtémoc Cárdenas, el candidato derrotado. Tras la elección de 2006 en que el PRD y su candidato –López Obrador- se volvieron a asumir "*perdedores*" de toda la elección al no aceptar los resultados electorales y encabezar una serie de movimientos de resistencia en contra del candidato ganador –Calderón del PAN-, la figura del PRD se vio de nuevo afectada y perdió escaños en el Congreso de la Unión en las elecciones intermedias de 2009.

En 2012, se esperaba de nuevo una elección cerrada y similar a la del 2006, situación que fue cambiando conforme transcurrieron los años 2010 y 2011 donde el joven Gobernador del Estado de México, el priista Enrique Peña

[53] El voto diferenciado está asociado con las preferencias ciudadanas por gobiernos divididos porque según algunos autores, con el tiempo los electores desarrollan una verdadera orientación por la prevalencia de gobiernos con poderes no unificados; a su vez, los ciudadanos estarán conscientes de los costos y beneficios que surgen de la división del poder. Véase Sigelman, Wahlbeck y Buell (1992: 879-894)

Nieto, comenzó a ganar popularidad y atracción por parte de los medios de comunicación. Por su parte el PRD tendría la inquietud por elegir a su candidato presidencial, pues por un lado, López Obrador –candidato en el 2006- nunca había abandonado su campaña electoral desde su derrota, pero por el otro, la figura del Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, Marcelo Ebrard, gozaba de gran simpatía al interior de los líderes perredistas y de una enorme popularidad en buena parte de los ciudadanos de la capital mexicana.

Posteriormente y ante una amenazante lucha de poderes entre López Obrador y Ebrard, el segundo decide dejar el camino libre –en noviembre de 2011- a López Obrador para encabezar la campaña del 2012. Vale decir, que López Obrador habría pactado con anticipación el apoyo del PT y el Movimiento Ciudadano, con el claro propósito de presionar al PRD y mandar el mensaje de que una posible ruptura de las fuerzas de izquierda, con vísperas a la difícil contienda que se avecinaba ante la unidad priista y su candidato, podría haber atraído costos muy elevados en el caso de que el PRD hubiera enfrentado la contienda solo. En otras palabras, López Obrador obligó al PRD a ceder para apoyar su candidatura en detrimento de Ebrard.

Finalmente, la nueva candidatura de López Obrador no gozaría del mismo auge del que habría presumido en 2006, en parte por la decepción de muchos votantes ante la imposición de este personaje sobre la figura de Marcelo Ebrard y su imagen de *"eficiencia*" como Jefe de Gobierno del Distrito Federal. Otro factor atribuible, es la pérdida de una imagen positiva originada con el conflicto electoral que él mismo -López Obrador- causó en 2006 tras no reconocer los resultados oficiales y ofertar la idea de una "*presidencia legítima*" frente a la presidencia formal que ostentaría Felipe Calderón del PAN. Idea que no terminó por convencer a gran parte de la sociedad mexicana, y que por el contrario, volvieron a restarle credibilidad al partido y volvió a quitarle diputaciones federales al PRD en las elecciones intermedias de 2009.

De nuevo, ante la pérdida sufrida en 2012 la lógica de López Obrador fue desconocer los resultados electorales, tal y como lo hiciera en el 2006 y como también lo hiciera Cárdenas en 1989. De esta forma va quedando claro que lamentablemente para el PRD, si bien puede verse favorecido con la participación de liderazgos carismáticos fuertes, también sufre las consecuencias de no poder imponer límites institucionales a estos mismos. Pues si la imagen de este partido luce como la de una izquierda beligerante que no sabe aceptar derrotas, entonces termina cargando con el peso del "*mal perdedor*", cuando en los hechos no debería serlo, pues el partido debe de tratar conservar las posiciones de poder que obtiene en los gobiernos locales así como en las diputaciones federales, que son en buena parte posiciones que se juegan en elecciones intermedias que nada tienen que ver con la fluctuación de votos que atraen las elecciones concurrentes. La lección para el PRD es que al culminar la elección presidencial, el candidato debe ser

inmediatamente relevado en su condición de líder a través de la estructura formal, para mantenerlo a raya, controlar su actuación y mirar por la sustentabilidad del voto, no sólo en elecciones concurrentes sino también en las intermedias, donde siempre pierde votos.

3.2.2- El PRD en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión

Si en el caso de las elecciones presidenciales, el trabajo del PRD no ha tenido impacto más allá de los resultados electorales, puesto que nunca ha ganado la Presidencia de la República (hasta el 2012); lo cierto es que la promoción del partido ha impulsado su participación activa en el Congreso de la Unión de México, que se divide en Cámara de Diputados y Cámara de Senadores. La primera con una participación total de 128 senadores[54] y la segunda con 500 diputados,[55] de los cuales 300 son electos de manera directa (mayoría relativa) y 200 son plurinominales o provenientes del principio de mayoría proporcional. Mientras los senadores se eligen por seis años, los diputados son electos cada tres.

Por lo anterior, es fácil observar que el mejor parámetro para ubicar al PRD como opción electoral de una forma continua y valorada, en concreto por el voto ciudadano, está en la elección de diputados bajo el principio de mayoría relativa o voto directo (un total de 300 escaños en disputa), pues recordemos que los otros 200 diputados se obtienen bajo el principio de representación proporcional. [56] La ventaja de este análisis sobre la estimación del

[54] Sobre la integración de la Cámara de Senadores la Constitución Política mexicana refiere: "*Artículo 56***.** La **Cámara de Senadores** se integrará por ciento veintiocho senadores, de los cuales, en cada Estado y en el Distrito Federal, dos serán elegidos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno será asignado a la primera minoría. Para estos efectos, los partidos políticos deberán registrar una lista con dos fórmulas de candidatos. La senaduría de primera minoría le será asignada a la fórmula de candidatos que encabece la lista del partido político que, por sí mismo, haya ocupado el segundo lugar en número de votos en la entidad de que se trate.
Los treinta y dos senadores restantes serán elegidos según el principio de representación proporcional, mediante el sistema de listas votadas en una sola circunscripción plurinominal nacional. La ley establecerá las reglas y fórmulas para estos efectos.
La Cámara de Senadores se renovará en su totalidad cada seis años."

[55] Al respecto de la integración de la **Cámara de Diputados**, la misma Constitución Política mexicana prevé: "*Artículo 51.* La Cámara de Diputados se compondrá de representantes de la Nación, electos en su totalidad cada tres años. Por cada diputado propietario, se elegirá un suplente." Y "*Artículo 52.* La Cámara de Diputados estará integrada por 300 diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa, mediante el sistema de distritos electorales uninominales, y 200 diputados que serán electos según el principio de representación proporcional, mediante el Sistema de Listas Regionales, votadas en circunscripciones plurinominales."

[56] Al respecto de las implicaciones que tiene un sistema electoral que incluya representación proporcional, vale decir que su existencia se justifica, debido a que tal principio *"(…) busca reflejar, con la mayor exactitud posible, las fuerzas sociales y grupos políticos en la población. La*

comportamiento electoral de la elección de senadores corresponde a la continuidad de tiempo, pues en el caso de los diputados podemos observar su renovación total cada tres años.

Por su parte, la Cámara de Senadores se renueva cada seis años, por lo tanto, los lapsos de estudio entre las dos cámaras no coinciden. Vale la pena mencionar que la integración de la Cámara de Senadores es más complicada que la de los diputados: se realiza con la elección de dos senadores por mayoría relativa en cada una de las 32 entidades federativas, dando un total de 64 senadores electos con el voto, además en cada entidad se otorga una senaduría a la primera minoría, aportando así cada entidad tres senadores, sumando un total de 96 senadores provenientes directa o indirectamente del voto; mientras que los otros 32 restantes se asignan bajo el principio de representación proporcional, sumando el total de 128 senadores. El análisis cuantitativo de la conformación de la Cámara de Senadores podría resultar confuso y habitualmente –más no siempre- muestra la tendencia de la elección presidencial, pues su elección se efectúa el mismo día cada seis años.

Además la revisión específica de la Cámara de Diputados, también posee ventajas sobre las elecciones concurrentes, es decir, donde además se elige al Presidente, debido a que permite observar los cambios intermedios en las preferencias electorales. Pues de esta forma se observa la postura que los votantes van perfilando sobre desempeño de los funcionarios electos en la última elección; es decir que se vota en las elecciones intermedias tomando mucho en cuenta el papel que los políticos, aunque no sean diputados, van desarrollando entre los lapsos de elecciones presidenciales. Esta es una tesis de aceptable importancia en la medida en que la preferencia electoral siempre va ligada a la variable que implica la coyuntura política vigente. Por lo tanto, lo que la gente evalúa en las elecciones intermedias no siempre se trata del desempeño legislativo en concreto, sino el comportamiento de los partidos y sus políticos en activo en el momento de la elección.[57]

---

cantidad de votos y la de escaños de los partidos debe corresponderse de modo aproximado una con otra." (Nohlen, 2004 [1994]: 100)

[57] Este supuesto se justifica a través de las repuestas emanadas del trabajo "*La Cámara de Diputados en la opinión pública*" (2003) del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, donde a respuesta expresa sobre la pregunta "*¿Sabe usted o no la función de un Diputado Federal?*" se dedujo que el 60 por ciento de los encuestados aseveró no conocer dichas funciones, por lo tanto, no existe en el grueso de la población un criterio bajo el cual se pudiera evaluar el desempeño del legislador en turno. Además de que al parecer los votantes encuentran una desvinculación preocupante entre sus intereses con respecto a los intereses de los legisladores, pues en la pregunta "*A la hora de votar una ley, ¿qué cree usted que fue lo más importante para los Diputados que salen: los intereses de los habitantes que representan o los intereses del partido que representan?*" el 84 por ciento aseveraron que lo más importante para los legisladores es su partido, mientras que sólo el 9 por ciento dijo que los legisladores vieron por el interés de sus representados.

En cuanto a la Cámara de Diputados, podemos observar que efectivamente existe esa distancia esperada entre la ciudadanía y sus representantes más directos (que deberían ser los diputados en sentido hipotético).[58] Esto se debe a que el papel de los diputados durante la época de dominio político del partido hegemónico fue reducido a la justificación de decisiones emanadas desde la Presidencia. Por ello, en el caso mexicano puede caber aún la siguiente duda: durante la elección de diputados federales ¿pesa más la actuación de otros políticos más visibles que el propio desempeño legislativo?

Lo cierto es, que el papel del Congreso ha venido cambiando y si bien su papel puede ser juzgado como positivo o negativo, en términos puramente electorales, las contiendas por la obtención del voto en este rubro se han ido intensificando de manera substancial y han ido cobrando mucho mayor importancia. Debido a que también al Presidente en turno le preocupa lo que sucede en este poder, puesto que necesita conformar mayoría para poder hacer trascender sus propuestas. A su vez, a los demás partidos les interesa aumentar su poder para tener argumentos con los cuales negociar ante el gobierno federal y sus intereses particulares.

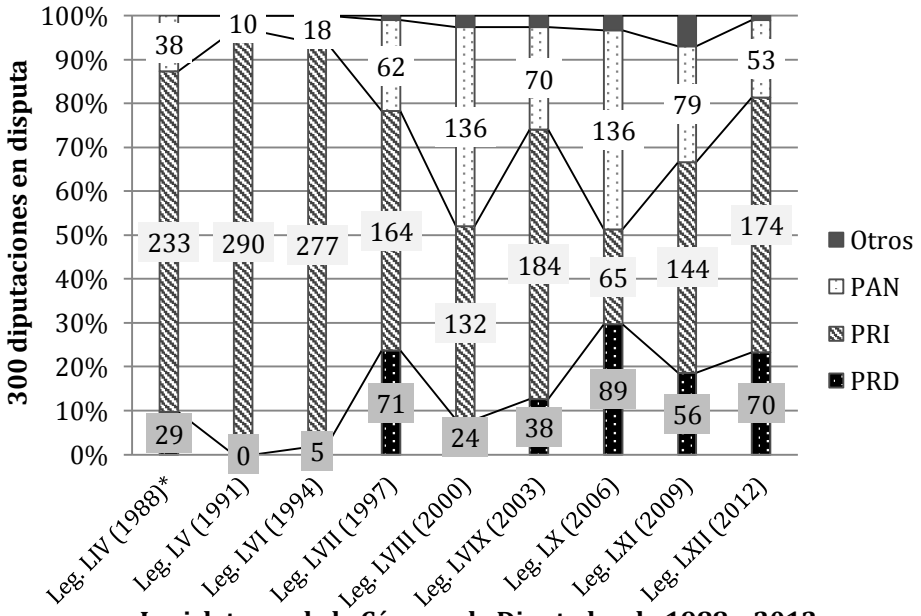
Derivado de este último argumento, nace la importancia de analizar el comportamiento electoral de los partidos con respecto a la obtención de diputaciones federales, porque es la arena de poder más directa y más plural del país, cuyo pulso puede ser evaluado de manera más constante que cualquier otro tipo de elección. La competitividad para colocar legisladores ante ambas cámaras ha ido en aumento, pero para partidos como el PRD esto puede tener un peso aún mayor, pues como no ha logrado obtener la Presidencia, tiene en el Congreso un sitio de incalculable importancia. No sólo para colocar a sus cuadros sino para ejercer presión en tanto que sigue siendo un partido de clara oposición, al no haber alternado aún en el Poder Ejecutivo.

Ahora, vale la pena mencionar, que en este apartado no se expone el comportamiento de los congresistas al interior de las cámaras, ni cuáles han sido sus propuestas, simplemente se trata de ubicar cuáles son las tendencias en retrospectiva del voto. Y como ya se podrá observar, no existe realmente una tesis clara, la única existente es la que versa sobre el aumento en la competitividad de los partidos. Pues si por un lado, observamos cómo el PRI había perdido la Presidencia de la República en 2000 (después de un régimen

[58] A la pregunta: "*Cuál de estas personas cree usted que representa más sus intereses en política"* los ciudadanos respondieron que por encima de los diputados encuentran más representatividad en el presidente (33 por ciento), el gobernador (14 por ciento), el presidente municipal (16 por ciento), mientras que los diputados aparecen con 13 por ciento, sólo delante de los partidos políticos (12 por ciento) y ninguno (7 por ciento) o todos (2 por ciento) y 3 porciento que no contestó o no sabe. Datos del documento *"La Cámara de Diputados en la opinión pública",* 2003: 27.

continuado de 71 años) y 2006 también podemos apreciar cómo se recupera de inmediato ante las elecciones intermedias (2003 y 2009), mientras que el PAN experimenta sus mejores resultados en 2000 y 2006 cuando gana la Presidencia en ambas ocasiones y posteriormente decae en las elecciones intermedias.

Gráfica G4. Diputaciones por votación directa (mayoría relativa) de 1988 a 2012



Elaboración propia con datos procesados de la Base de Datos Electorales del Centro de Investigaciones para el Desarrollo A. C. (CIDAC): www.cidac.org y del IFE, 2012.

Notas: El total de diputaciones son 500, de las cuales 300 se obtienen a través del principio de mayoría relativa o voto directo y el resto por mayoría proporcional. En este caso sólo se toma en cuenta el número de escaños emanados del voto directo.

** En 1988 se toma en cuenta la participación del FDN en vez del PRD, por lo que no se especifica de que fuerzas originalmente provenían las diputaciones ganadas.*

Por su parte, para el PRD, si tomamos en cuenta todas sus participaciones electorales podremos comprobar que tiene una media de intervención de 42.33 legisladores por elección. Pero, si tomamos en cuenta su participación a partir de la implementación de la Reforma Electoral de 1996, es decir desde 1997 hasta el 2012, observaremos que su media asciende a 58 legisladores por elección, lo cual nos indica que últimamente ha gozado de una participación sólida al interior de la Cámara de Diputados. Dicho de otra forma, aunque no haya aún ganado la Presidencia, la mayoría de los asuntos

en cartera para el país han tenido que pasar por las manos de los legisladores perredistas y eso es algo que no se puede desdeñar.

A pesar de lo anterior, los datos ilustrados muestran un comportamiento irregular para el PRD –no existe una tendencia consistente entre elecciones- pues si en la elección de 1988 lograron colocar 28 diputados a partir de los partidos que apoyaron al FDN, posteriormente en las elecciones de 1991 (intermedias) y 1994 pierden escaños de forma abrupta (circunstancia que se explicará en el capítulo IV) y de repente se presenta un incremento abrupto en 1997 (intermedias) con una gran difusión debido a la fuerte apuesta que hizo el partido para alcanzar la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal ese año. El magnífico resultado que obtuvo el PRD en 1997, lo posicionó por primera vez como la segunda fuerza en la Cámara de Diputados. Sin embargo, de nuevo tuvo un descenso sustancial en el 2000, cuando fueron elecciones federales, pues el PRD perdió 47 escaños en competencia directa, logrando solamente ganar 24 diputaciones de un total de 300.

El 2000 significó un retroceso importante para el PRD, no sólo perdió diputaciones, sino que no presentó una competencia importante frente a la efectiva campaña del PAN y su candidato presidencial Vicente Fox. Quienes, como ya se explicó en el apartado anterior, sí "arrastraron" el voto para el Poder Legislativo con base en el supuesto ya comentado de que la elección presidencial tiene un peso fuerte en la decisión de los comicios legislativos. El PRD, por su parte, no se levantó del duro golpe del 2000 y en las elecciones intermedias del 2003 solamente recuperó 14 escaños; sorprendentemente el PRI remontó de forma sustancial y se volvió a instalar como la primera fuerza en la Cámara de Diputados, relegando al PAN al segundo lugar.

En las postrimerías de la elección de 2000 el PRD abandonó el liderazgo de su fundador Cuauhtémoc Cárdenas y arribó la figura del entonces Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, López Obrador. Con ese candidato carismático el PRD enfrentó las elecciones federales de 2006, quedando muy cerca de ganar, pero de nuevo el PAN obtuvo la Presidencia, mismo resultado que se plasmó en la Cámara de Diputados, donde el PAN obtuvo el 45 por ciento de las candidaturas en disputa, mientras que el PRD obtuvo el 30 por ciento, situación que confirma esta tendencia de "arrastre" que emana del candidato presidencial.

La derrota de López Obrador en 2006 desequilibró los ímpetus perredistas, al grado de desatar una serie de movilizaciones sociales la Ciudad de México, su bastión. La conducta de "no saber perder" acrecentó una mala imagen del PRD, de tal forma que en las elecciones intermedias de 2009 el PRD volvió a perder su segundo lugar en la Cámara de Diputados, pues de los 89 diputados electos en 2006, solamente retuvieron 56 escaños electos. Curiosamente el PAN que era el partido de gobierno pasó al segundo lugar mientras que el PRI volvió a dominar la Cámara al ganar el 48 por ciento de las candidaturas en

disputa. El PRI es un partido que, cuando es oposición se suele recuperar en las elecciones intermedias para renovar el Congreso mexicano.

Hay un paréntesis de vital importancia que debemos hacer al respecto de la presentación del PRD a elecciones en sus diversos formatos. Esta aclaración vale, porque si bien en el caso de las elecciones presidenciales, podemos reunir a los partidos que usualmente hacen alianza para analizar los resultados dentro de un mismo paquete, es una situación totalmente distinta en el caso de las elecciones para conformar el Congreso de la Unión, sea en la Cámara de Diputados y/o en la Cámara de Senadores. El supuesto anterior sobre la unidad que las fuerzas de alianza representan al tratarse del candidato presidencial, no siempre se repite cuando hablamos de la búsqueda de escaños en ambas cámaras.

Es decir, la alianza del PT con el PRD en 2000 y la alianza del PT y Convergencia (posteriormente Movimiento Ciudadano) en 2006 y 2012, marcan una diferencia notable en cuanto a la repartición de curules en las cámaras. Por lo anterior, es de destacar que pareciera ser que estos otros dos partidos minoritarios tienen bien claro el favorecimiento que obtienen al buscar la alianza con el PRD en las elecciones presidenciales, pues así pueden verse también favorecidos por ese voto de "arrastre" que tiene el candidato presidencial sobre las elecciones legislativas cuando son concurrentes.

Finalizando este paréntesis, se habrá de entender el porqué del incremento notorio en la representatividad tanto del PT como de Convergencia (Movimiento Ciudadano). Las elecciones intermedias de 2003 otorgaron en suma para los tres partidos -el PRD, el PT y Convergencia- 17 de 128 curules en la Cámara de Senadores, mientras que en la Cámara de Diputados sumaban 108 de 500 escaños.[59] Al ser elecciones intermedias el peso del PRD era mayor, y el 90 por ciento de estos escaños pertenecían al PRD. Sin embargo, después de las votaciones de 2006, bajo el abanderamiento presidencial de López Obrador, las cosas cambiaron, pues en la Cámara de Senadores el PRD sumó 36 curules, el PT se hizo con seis y Convergencia con 11, es decir 53 en total. Por su parte la integración en cuanto a diputaciones se elevó a 125 representantes para el PRD, 11 del PT y 18 de Convergencia, sumando así 154 escaños para la alianza de izquierda de 500 curules totales.

Tras la jornada del 2012, la estrategia del PT y de Convergencia -ya convertido en Movimiento Ciudadano- no podría variar, así que volvieron a apostar por la alianza con el PRD para apoyar a un candidato presidencial, teniendo de nuevo a López Obrador como el líder de unidad. En esta ocasión se denominaría como la coalición del "Movimiento Progresista". También en 2012 observaremos como el candidato presidencial "arrastró" el voto a favor

[59] Ahora mencionamos que son 500 diputados, puesto que hablamos del total, es decir tanto aquellos que se eligen de manera directa (300 diputados), como aquellos que se otorgan bajo el principio de mayoría proporcional (200 diputados).

de los legisladores que apoyaron la alianza, aunque en menor medida que en 2006.

Consumadas las elecciones del 2012, los partidos participarían en el senado con 22 escaños para el PRD, cinco del PT y uno del Movimiento Ciudadano, siendo 28 en total. Y en la Cámara de Diputados el PRD participaría con 104 representantes, 15 del PT y 16 del Movimiento Ciudadano, es decir 135 de 500 posibles para la representación de las izquierdas en dicha cámara. El resultado es claro, si bien el PRD ha crecido con el impulso del candidato presidencial tanto en las elecciones de 2006 como de 2012, los verdaderos ganadores han sido los partidos pequeños, que no pierden representatividad en la Cámara de Senadores y que además han aumentado sus curules en la Cámara de Diputados.

A partir de la elección de 2012, se observa como el PRI repunta vertiginosamente en la elección de diputados gracias a la campaña presidencial de Enrique Peña Nieto, donde también se hace notorio el voto de "arrastre" que favoreció a los legisladores de su partido. El PRD se consagra como la segunda fuerza electoral, no sólo en la carrera por la Presidencia sino en la inclusión de diputados. Sin embargo, el domingo 9 de septiembre de 2012, López Obrador encabezaría un discurso donde notificó su separación del Movimiento Progresista (nombre de la coalición electoral), así como de los partidos que lo habían apoyado tanto en 2006 como en 2012, significando así el fin de una época para el PRD y también para el PT y el Movimiento Ciudadano. Con la coincidencia de ese discurso, es que ponemos fin al análisis de la actuación electoral del PRD en un periodo de que va de 1988 a 2012.

La conclusión a la que llegamos, es que durante ese periodo de 1988 a 2012, el PRD experimentó una aparición tan espectacular en 1988 (aún como FDN), que se pensó que el camino hacia el crecimiento en la Cámara de Diputados sería tarea fácil. Cosa que no fue así, pues en 1991 y 1994 tuvieron una participación marginal. Posteriormente, surge un segundo periodo de repunte legislativo a partir de 1997; donde podemos destacar que si el candidato presidencial no tiene impacto mediático, el PRD restará también su participación en el Congreso. Pero si su candidato presidencial desempeña un buen papel, también sus legisladores se verán favorecidos. Es decir, que el comportamiento electoral de las candidaturas a diputados federales se ve influenciado por el desempeño del candidato presidencial, pues al actuar de manera incorrecta también hace que su participación en el Congreso disminuya ante elecciones intermedias. Otra conclusión sobre la participación congresista es, que quizá los más beneficiados con las candidaturas de alianza sean los partidos pequeños de izquierda como el PT y Movimiento Ciudadano, quienes bajan su participación cada vez que se enfrentan a elecciones sin tales coaliciones.

3.2.3- El PRD en los gobiernos estatales

México al ser una república federal, dota de autonomía a sus estados para determinar sus propios calendarios electorales. Es por ello que las elecciones a gobernador y la renovación de los congresos locales no siempre coinciden con las elecciones federales para Presidente de la República ni en las elecciones intermedias para renovar la Cámara de Diputados cada tres años. Las entidades federativas de México están comprendidas por 31 Estados y la capital, sumando un total de 32 representantes en los gobiernos locales, es decir, 31 gobernadores y un Jefe de Gobierno para la Ciudad de México.

Aquí analizaremos cuál ha sido el comportamiento electoral del PRD en cuanto a opción política de gobierno a nivel estatal, no sólo mostraremos cuál ha sido su participación al respecto, sino que este ejercicio nos permitirá darnos una idea de la influencia geográfica del PRD a nivel nacional. Ilustrar con mapas continuos los cambios que en cuanto a gobiernos estatales se han suscitado, nos llevaría a mostrar una especie de película desde 1988 hasta 2012. Sin embargo, la forma en que habremos de presentar dichos mapas ilustrativos, será a partir de las elecciones intermedias pero en un lapso de seis años a partir de 1988, tomando en cuenta la imagen tal y como se presenta justo al celebrarse las elecciones intermedias de 1991, 1997, 2003 y 2009 que no coinciden con los comicios presidenciales. La única excepción en esta metodología será el mapa correspondiente a 2012, que servirá para mostrar la última imagen de las gubernaturas estatales resultante de las elecciones concurrentes de ese año.

En primer lugar, habremos de mencionar que ante las elecciones federales de 1991, ya se presentaba el primer gobierno estatal de alternancia, pues en 1989 finalmente se reconoció la primera victoria por parte del PAN en el Estado de Baja California de la mano de su candidato Ernesto Ruffo Appel. Esa sería la primera gubernatura emanada de un partido diferente al PRI en 60 años, lo cual sería interpretado como el primer intento comprometido por permitir la competitividad democrática (Centeno, 1999: 225).

El triunfo panista en Baja California alentó al PAN a contender de manera muy fuerte en otros estados donde se percibía cierta influencia. Si bien tratamos de realizar una ilustración sobre cómo entra el PRD al escenario electoral en las gubernaturas estatales de México, lo cierto es que a partir de la elección federal de 1988, el trabajo duro por introducir y defender triunfos locales le corresponde completamente al PAN hasta 1997. De hecho, el reconocimiento de la victoria de Ruffo en Baja California en 1989 sería la cuña que daría paso a futuros avales del régimen priista sobre las victorias panistas

Para Shirk (2005: 106), la irrupción de Cárdenas y el FDN en 1988 desfavoreció al PAN en cuanto su posición como partido de oposición. Situación que fue evidente tras su tercer lugar en la elección de dicho año -

1989-. Sin embargo, el PAN habría de abandonar ese juego de suma cero al que había sido empujado por el FDN al convertirse en partido formal (PRD). Pues esto le dio un buen margen de negociación con el PRI, al estar de frente en el Congreso y con posturas económicas similares, abandonando en cierto grado la figura de oposición antisistémica y relegándola al PRD. Esta nueva postura, le daría suficiente coherencia para enfrentar al PRI, pero a la vez negociar con él formalmente por el reconocimiento de sus futuros triunfos a nivel estatal. Cabe señalar que el PAN terminó desestimando la idea del fraude sembrada por el candidato del FDN ante los comicios presidenciales de 1988.[60]

Mapa M1. Gobiernos estatales por partidos en 1991



Elaboración propia. Notas: Primer gobierno panista en Baja California.

A partir de esta experiencia, el PAN obtuvo un incremento radical en su institucionalización, no sólo por sumar militantes y simpatizantes por todo el país, sino que se dio a la labor de acrecentar y profesionalizar a sus cuadros políticos, es decir se tomó en serio la idea de poder llegar a ser gobierno. Otro punto importante es que el PAN no dejó de lado su intento por incluir medidas para evitar el intervencionismo del gobierno en los procesos electorales, lucha que tuvo sus primeras victorias al incluir algunas de sus peticiones[61] en las reformas al COFIPE suscitadas en 1993 y 1994.

[60] Para Shirk (1999: 106 y 107) el PAN se convirtió en el menor de los demonios del PRI, de hecho presume que se presenta una concertación entre el PRI y el PAN, misma que permitió la aprobación de la mayoría de propuestas legislativas del PRI que surgieron en el periodo de 1989 a 1994.

[61] Las demandas principales del PAN se orientaban hacia la prohibición de afiliación obligatoria y corporativa a los partidos políticos (el tema de las organizaciones patronales,

Los resultados electorales de las elecciones intermedias de 1991 mostraron un repunte dominante por parte del PRI. Para Loaeza (1999: 421) su ventaja en la elección de diputados federales, fue tan contundente que no se presentaron quejas de fraude ni inconformidades mayores o espectaculares como en las presenciadas de 1988. A decir verdad, tanto el PAN como el PRD asumirían más las derrotas como propias, pues las expectativas fincadas por el estruendoso resultado de 1988 había albergado en ambos partidos expectativas muy altas, por lo tanto, el proceso de 1991 dejó cierta frustración para los dos partidos.

A pesar del retroceso en el Congreso de la Unión, el PAN obtuvo de manera controversial la gubernatura del Estado de Guanajuato. Dado a que el ganador habría sido el candidato del PRI Ramón Aguirre, pero ante la crispación social convocada por el candidato del PAN –Vicente Fox-, el presidente Salinas ordenó a Aguirre no tomar posesión del cargo. Por lo cual el Congreso de Guanajuato designó a Carlos Medina Plascencia como gobernador provisional, Medina quien era el alcalde de la ciudad de León y de extracción panista. Por lo tanto, Guanajuato sería la segunda entidad ganada por el PAN, a pesar de esa extraña forma de "admitir" la victoria en detrimento del PRI.

Posterior a las elecciones intermedias de 1991, el trabajo del PAN, con sus pocos representantes en el Congreso de la Unión fue intensivo y sobre todo persuasivo. En 1993 lograron incluir puntos importantísimos en la reforma electoral posteriormente aprobada. Quizá el mayor logro fue que se corrigió la representación por partidos en la Cámara de Diputados al poner un tope máximo de 315 diputados para un partido, lo que aseguraría que la Constitución no podría ser modificada nunca más por un solo partido. No sólo estas reformas son fruto de la nueva cara negociadora del PAN con el gobierno de Salinas, sino también el reconocimiento de sus nuevos triunfos en las gubernaturas estatales.

A la consecución panista de los estados de Baja California en 1989 y de Guanajuato en 1991 se le sumaría Chihuahua en 1992 con Francisco Barrio Terrazas, quien ya había estado cerca de perpetrar el triunfo en ese mismo estado en 1986, cuando también protagonizara una protesta ante un supuesto fraude electoral por parte del PRI. Finalmente en 1992 se reconoció su victoria por parte del gobierno priista de Salinas. Como señala Loaeza (1999: 490) si Barrio había incitado a una serie de movilizaciones sociales con grandes protestas en 1986, en 1992 este candidato se promocionó bajo un perfil más mesurado, pues él mismo había recibido grandes críticas al

campesinas y sindicales que corporizaban la vida política del PRI), la desaparición de los colegios electorales y la creación de un Consejo Federal del Sufragio que organizara las elecciones con participación directa tanto del gobierno, los ciudadanos sin partido y por supuesto, los partidos políticos vigentes; además de muchas medidas de claridad para hacer abierto el proceso electoral (Loaeza, 1999: 416).

interior del PAN por este tipo de comportamientos. De ahí que esta politóloga –Loaeza- describe como una cualidad del PAN el poder ser un partido institucionalmente circunspecto y autocrítico, pues una de las *"(…) conclusiones había sido que una atmósfera de enfrentamiento político ahuyentaba a los electores"* (*Ibidem*).

Como es sabido, el escenario en víspera de las elecciones presidenciales de 1994 había sido manchado por el asesinato del candidato del PRI, Luis Donaldo Colosio, siendo substituido por Ernesto Zedillo, además del levantamiento y amenaza que implicaba la aparición del EZLN en Chiapas. Otro punto importante era el acecho del PAN como partido en franco tramo de ascenso, dado a que habría logrado una restructuración organizacional y había finalmente aceptado el presupuesto gubernamental destinado a los partidos, cosa que había evitado anteriormente debido a la incompatibilidad con el régimen priista. En su nueva fase negociadora el PAN se vio beneficiado radicalmente por ser además el mediador entre las posturas irreconciliables entre el PRI y el ya oficialmente fundado PRD.

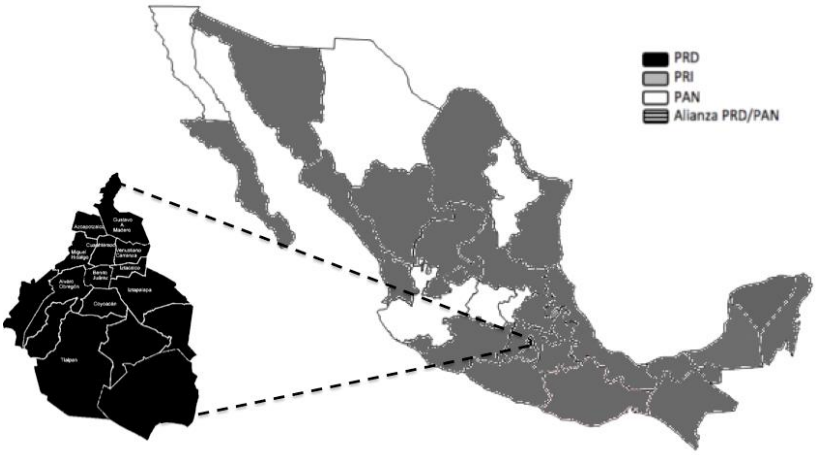
Los comicios federales de 1994 enviaron al tercer lugar al PRD en cuanto a preferencias partidistas pues el ascenso del PAN les aseguró quedar por detrás del PRI. Una de las probables razones sea que en esta elección "*se demostró una tendencia ideológica en los votantes hacia el centro-derecha*" (Camp, 2007: 211) pues el PRD y Cárdenas retrocedieron sustancialmente del 31.06 por ciento en 1989 al 16.59 por ciento en la preferencia electoral presidencial. En 1995, el PAN sumaría una nueva victoria estatal al hacerse de otra gubernatura en el importante estado de Jalisco, uno de los motores económicos y culturales del país, en ese entonces el nuevo gobernador sería Alberto Cárdenas Jiménez. Ese mismo año además volvería a refrendar su dominio en Baja California con Héctor Terán.

Posterior a la reforma electoral suscitada en 1996, se abría la expectativa de que las elecciones intermedias de 1997 trajeran consigo la oportunidad de competir por más, tomando en cuenta que se disputarían algunas gubernaturas estatales además de la renovación de la Cámara de Diputados. La contienda de 1997 trajo consigo un resultado verdaderamente sorpresivo: El PRD se hacía por primera vez con la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal al realizar una campaña local muy efectiva con Cuauhtémoc Cárdenas. Quien había sido su líder fundador y dos veces candidato presidencial, finalmente ganador para gobernar la capital del país. Por su parte el PAN también obtuvo valiosos dividendos, pues sumó en su poder las gubernaturas de Nuevo León y Querétaro (estados donde existe una clase media y alta consistente), de ahí que en este periodo que va de 1989 a 1997 fuera tan exitoso para el crecimiento del PAN.

El PAN alcanzaba la cifra de seis estados en su poder; sin embargo, también implicaría el primer gran paso para el PRD, pues no se había ganado cualquier entidad, había ganado la capital del país. Por si esto no fuera

suficiente, en 1997 el PRD se levantó de nuevo en la Cámara de Diputados, pues como se puede observar en la Gráfica G4 ocupó el segundo lugar en cuanto a escaños, superando de nuevo al PAN. De ahí podemos observar que en cierta forma se va perfilando una rivalidad entre ambos partidos, que anteriormente ocupaban un lugar común como "oposición" ante el PRI. El escenario democrático se tornó en este momento más competitivo que en cualquier época anterior.

Mapa M2. Gobiernos estatales por partidos en 1997



Elaboración propia. Notas: Triunfo en 1997 del PRD en la Ciudad de México.

Al interior de los partidos, tanto del PRD como del PAN se comenzaba a observar que la lucha electoral, ya no era única y exclusivamente contra el "partido del régimen", ni a nivel federal, ni a nivel local. A su vez, el PRI, que aparentemente sufría una crisis interna por el crecimiento de estas nuevas ofertas políticas ante el electorado, también habría de entender que probablemente, la época en que el presidente resolvía todo estaba caducada. De tal forma que en los siguientes años, vendría una etapa de reconstrucción y profesionalización del partido con el fin de no perder más espacios de poder.

Sin embargo, la tendencia de crecimiento tanto para el PRD como para el PAN tampoco podría ser frenada de manera fácil, pues era inercial. De hecho, a partir de la victoria en la capital, el PRD mostró una competencia seria en los siguientes años obteniendo en 1998 las gubernaturas de Zacatecas y Tlaxcala con Ricardo Monreal (ex priista) y Alfonso Sánchez Anaya, respectivamente. En 1999 sumaría con Leonel Cota el Estado de Baja California Sur, un estado del norte con poca población. Con cuatro entidades ganadas, el PRD –ese mismo año- experimentó un cambio orgánico tras el cambio de dirigente del partido. López Obrador, su presidente nacional

(1996-1999), terminó su periodo con un saldo muy positivo y tras una riña interna se determinó que la nueva presidenta sería Amalia García (entrevistada en este trabajo) ese mismo año. Por su parte el PAN ganaría en 1998 Aguascalientes y a su vez perdería Chihuahua que regresaría a manos del PRI. Para Acción Nacional ya era claro que no sólo se trataba de ganar elecciones, sino de tratar de conservarlas.

Al llegar el 2000, las expectativas sobre el crecimiento tanto del PRD como del PAN estaban expresamente ligadas a los resultados de las elecciones concurrentes de ese año, donde se habría de elegir al nuevo presidente y renovar las cámaras. Con la esperanza de que por fin el PRI saliera del poder, la votación se inclinó a favor del candidato panista Vicente Fox. Ese mismo año el PAN ganaría el Estado de Morelos, con Sergio Estrada Cajigal, además de retener Guanajuato, con Juan Carlos Romero Hicks, y de nuevo Jalisco, con Francisco Ramírez Acuña. Sobre el 2001, también ganaría la gubernatura de Yucatán –con Francisco Patrón Laviada como candidato- pero bajo la alianza política con el PRD, PVEM y PT. El mismo 2001, refrendaría además su tercer mandato consecutivo en Baja California con Eugenio Elorduy Walther. Posteriormente en 2003 ganaría por primera vez el gobierno de San Luis Potosí, otro estado con potencial industrial.

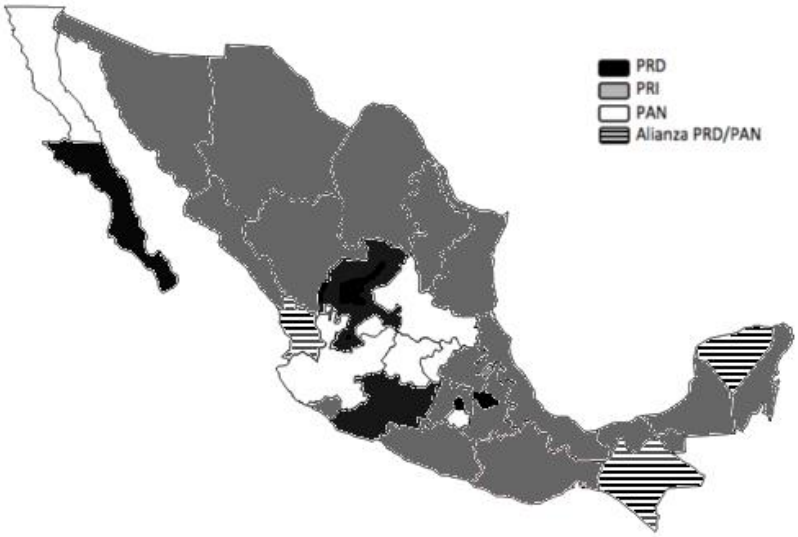
A pesar de que el PRD perdió con el tercer lugar en las votaciones a nivel presidencial (concurrentes) en el año 2000, éste retuvo la Jefatura de Gobierno del DF con López Obrador como candidato. El siguiente año (2001) el PRD obtuvo el Estado de Michoacán con la candidatura de Lázaro Cárdenas Batel, hijo del otrora fundador y líder del PRD, Cuauhtémoc Cárdenas.

Hacia el 2003 el escenario político del país comenzó a volverse cada vez más complejo, denotando una pluralidad política nunca antes vista. Puesto que comenzaban a presentarse ya las primeras derrotas electorales estatales, por parte de los partidos que anteriormente habían sido "oposición" como es el caso de Nuevo León y Chihuahua que no pudieron ser retenidos por el PAN y finalmente volvieron a manos del PRI. La situación no es poco importante pues para el PAN significaron sus primeras experiencias como gobierno, es decir, el sistema ya no podría ser considerado como aquél régimen de partido hegemónico en el cuál todos los demás partidos se encasillaban a actuar de manera "antisistémica" bajo un clima permanente de protesta. De hecho el PRD tendrá que encarar también a los habitantes de las entidades que gobernara y que le evaluarían, al igual que a otros partidos, a través de su desempeño gubernamental.

Otro punto a destacar, es el inicio de las llamadas "alianzas" partidistas, que habrían de suscitarse en los estados de Nayarit (1999), con el empresario Eduardo Echevarría; y Chiapas (2000), con Pablo Salazar, sin olvidar el precedente de Yucatán en 2001 donde el PAN y el PRD se aliaron sorpresivamente para derrocar al PRI por primera vez en ese estado. Es curioso mencionar que estas alianzas guardaban el espíritu de "sacar" al PRI,

así que fueron alianzas meramente funcionales, pero bajo una discordancia ideológica evidente. En algunos casos la experiencia fue desastrosa al final, como fue el caso de Pablo Salazar en Chiapas, quien purga una condena por presuntos delitos en el ejercicio de sus funciones públicas al momento de la redacción original este trabajo en 2012.

Mapa M3. Gobiernos estatales por partidos en 2003



Elaboración propia. Nota: Gubernaturas o Jefatura de Gobierno en 2003: PRD: 5, PAN: 7, PRI: 17, Alianza PRD/PAN: 3.

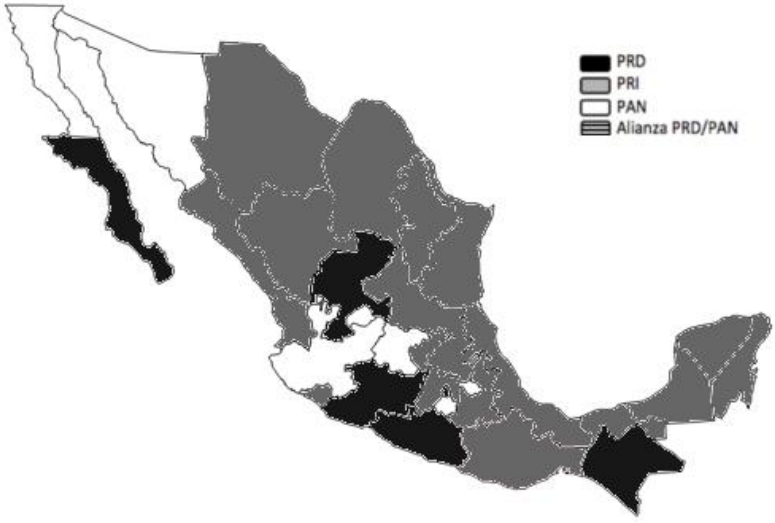
Así, en el 2003 podemos observar cómo el mapa electoral estatal va cambiando de colores partidistas. Se puede observar que existen territorios, más o menos definidos donde los partidos van forjando sus centros de poder. En el caso del PRD, se instaura en la capital del país donde tiene su mayor base de apoyo, pero en el caso del PAN su núcleo se encuentra en el Estado de Guanajuato y los estados vecinos de la región conocida como el "bajío mexicano"; además de serle fiel hasta el 2012 el Estado de Baja California al noroeste del país. Por su parte, el PRI mantiene una base de poder bastante holgada, debido a que si bien perdió la capital y algunos estados importantes, su estructura sigue estando presente en todo el territorio nacional. De hecho, como se mencionó tuvo la capacidad para arrebatarle al PAN en 2003 el estado de Nuevo León y anteriormente Chihuahua en 1998. Sin embargo uno de sus núcleos de poder se encuentra en el Estado de México, de donde proviene el presidente electo en 2012, Enrique Peña.

La complejidad electoral en el territorio mexicano había llegado para quedarse, el PRI no volverá a gobernar sólo y de hecho ya había perdido la presidencia. A partir de este nuevo periodo presidencial panista iniciado en

el 2000, se presentará una serie de cambios en los gobiernos estatales. Las excepciones que favorecerán al PRI al menos hasta el 2012 son los estados de Durango, Coahuila, Tamaulipas, Colima, Campeche, Quintana Roo, Hidalgo, Estado de México y Veracruz, donde nunca se ha experimentado el cambio de partido hasta la conclusión de esta redacción.

Los cambios en otros gobiernos estatales continuaron. En 2004 Aguascalientes refrendaría la gubernatura del PAN ganada en 1998. En 2005 la alianza PRD/PAN pierde Nayarit que regresa al PRI con Ney González. Ese mismo año el PAN gana Tlaxcala con Héctor Ortiz. Posteriormente en 2006 retiene Morelos con Sergio Adame; también conserva Guanajuato con Juan Manuel Oliva y Jalisco con Emilio González. Ya en 2007 la alianza PAN/PRD pierde Yucatán ante el PRI e Ivonne Ortega, pero el PAN conserva Baja California con José Osuna. Para 2009 el PAN pierde dos estados: San Luis Potosí y Querétaro que regresan a manos del PRI. Sin embargo –también en 2009- gana el PAN el estado norteño de Sonora.

Mapa M4. Gobiernos estatales por partidos en 2009



Elaboración propia. Nota: Gubernaturas o Jefatura de Gobierno en 2009: PRD: 6, PAN: 7, PRI: 19.

Por su parte el PRD perderá Tlaxcala en 2004 ante el PAN pero retendrá Zacatecas con Amalia García, una de sus dirigentes más importantes. En 2005 el PRD gana Guerrero con Zeferino Torre Blanca y retiene Baja California Sur con José Agúndez. En 2006 el PRD gana Chiapas con Juan Sabines, retiene el DF con Marcelo Ebrard y en 2007 también continua en Michoacán con Leonel Godoy.

Algo que podemos verificar a través de los mapas tres, cuatro y cinco, es que hasta 2009 solamente el pequeño Estado de Tlaxcala al centro del país,

sería la única entidad en probar la alternancia de los tres partidos importantes. El resto de estados se habría de pasar de un gobierno del PRI a uno de oposición y en ocasiones regresarían al PRI de nuevo como Nuevo León, Chihuahua, Yucatán, San Luis Potosí, Nayarit y Querétaro.

Hacia 2010 el PAN pierde Tlaxcala que regresa al PRI con Mariano González Zarur, también pierde Aguascalientes contra el PRI. Gana Sinaloa en alianza con el PRD y con un candidato ex priista, sin duda una combinación *sui géneris*. También gana en alianza con el PRD el Estado de Puebla pero con un candidato panista –Rafael Moreno Valle-. En 2012 conserva Guanajuato con Miguel Márquez pero pierde inesperadamente Jalisco contra el PRI de Jorge Sandoval.

En 2010, el PRD con una alianza entre el PAN y el Movimiento Ciudadano ganan Oaxaca pero con un candidato del Movimiento Ciudadano -Gabino Cué-, esta fue otra alianza meramente funcional para derrocar al PRI. Por su cuenta el PRD en 2010 sufre la importante derrota en Zacatecas frente al PRI, un duro golpe pues se trata de uno de los estados donde comienza la franja del territorio norte del país. En 2011, el PRD retiene el Estado de Guerrero con Ángel Aguirre, ex priista y quien se verá en la necesidad de pedir licencia en 2014 tras el escándalo por el asesinato de 43 estudiantes de la comunidad guerrerense de Ayotzinapa. Para 2012 el PRD gana Tabasco. Pero también en 2012 pierde Chiapas contra el candidato del PVEM y PRI, Manuel Velasco. El mismo año además sufrirá la perdida de Michoacán contra el PRI. Por otro lado, igualmente como resultado de la contienda de 2012 conservará la Ciudad de México con Miguel Ángel Mancera y ganará Morelos con Graco Ramírez, un estado que fuera del PAN por 12 años.

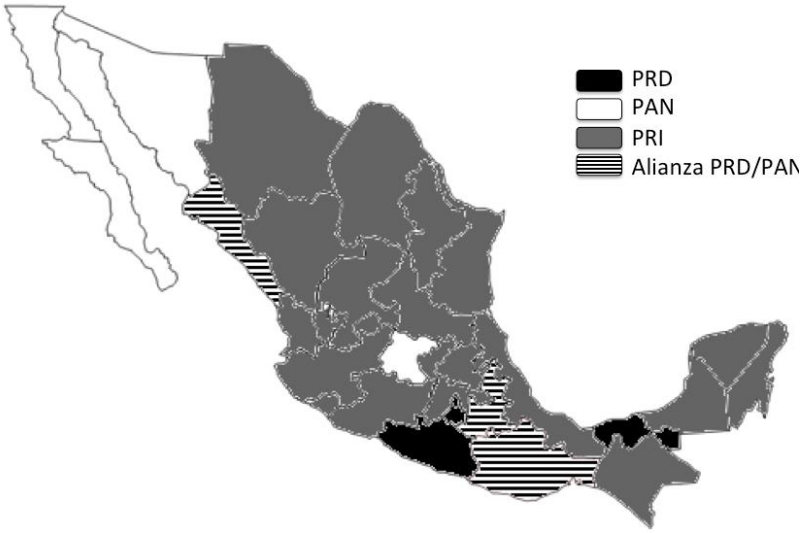
2012 muestra un escenario totalmente incalculable en el 2000 o 2006, pues se pensaba que el avance del PAN y del PRD sería continuo, y como se puede observar en el Mapa M5, ambos partidos sufrieron grandes pérdidas y sobre todo posicionamiento a nivel estatal. El PRD por su cuenta, no contaba con la perdida de estados como Baja California Sur, Zacatecas y Michoacán, donde el partido comenzaba a echar raíces después de 12 años en el gobierno de las tres entidades.

Sin embargo en los tres casos, sus gobernadores terminaron envueltos en escándalos políticos. En Baja California Sur el ex gobernador José Agúndez en 2012 ingresará a la cárcel por un quebranto de 55 millones de pesos en perjuicio del erario público de ese estado. En Zacatecas, la ex gobernadora Amalia García se vería envuelta en supuestos derroches de recursos injustificados, mismo que resultó más en un escándalo que con alguna consecuencia legal. Y en Michoacán, el medio hermano del ex gobernador Leonel Godoy sería investigado por la Procuraduría General de la República por supuestos vínculos con el narcotráfico (prófugo de la justicia hasta 2012). Otra pérdida que no estaba contemplada se suscitó en Chiapas donde el

Partido Verde se llevó la victoria con un candidato muy joven al hacer alianza con el PRI.

Por su parte la pérdida más sufrida del PAN hacia 2012 es el Estado de Jalisco; pero la mayor derrota consiste en que no ha podido retomar estados que ya habían sido panistas y que volvieron a decantarse por el PRI, es el caso de Aguascalientes, San Luis Potosí, Nuevo León, Chihuahua y Yucatán. Por su parte el PAN goza la victoria de Puebla, porque a pesar de que se ganó a través de una alianza con el PRD, el gobernador Rafael Moreno Valle es de extracción panista. Por su parte la misma alianza obtendrá el triunfo en Oaxaca, pero en este caso con un candidato de Movimiento Ciudadano, uno de los partidos que regularmente se unen al PRD por su postura de izquierda. Caso anómalo será Sinaloa donde la misma alianza obtiene la victoria pero a través de un candidato que toda su vida estuvo ligado al PRI –Mario López Valdés-.

Mapa M5. Gobiernos estatales por partidos en 2012



Elaboración propia. Notas: Gubernaturas o Jefatura de Gobierno en 2012: PRD: 4, PAN: 4, PRI: 22, Alianza PRD/PAN: 3.

El escenario electoral de 2012 muestra cambios imprevistos; no sólo muestra el repunte significativo del PRI en la elección de gobernadores estatales, sino que es la primera vez que ganan dos candidatos originarios de partidos pequeños, como es el caso de Manuel Velasco en Chiapas que originalmente es miembro del PVEM y de Gabino Cué que formalmente es militante del Movimiento Ciudadano. Lo más curioso del caso es que se trata de dos estados vecinos al sur del país. Por su parte surge una lealtad por parte

del Estado de Guerrero –cuya principal ciudad es Acapulco- hacia el PRD a través de 12 años continuos de gobiernos perredistas, pero que se verá mermada tras el escándalo ya referido de Ayotzinapa en 2014.

3.2.4- Geografía electoral en suma hacia el 2012

Ahora vamos a presentar un breve análisis sobre tres diferentes mapas electorales, primero observaremos el mapa de elección de diputados por distritos electorales, en segundo lugar volveremos a retomar el mapa de gubernaturas estatales y en tercer lugar mostraremos el mapa de las preferencias por estados en la elección presidencial, los tres mapas corresponden al panorama al concluir la elección de julio de 2012.

Las primeras conclusiones que podemos advertir son las siguientes: Geográficamente el PRD goza de cierta simpatía en estados donde predomina la población indígena más extensa como es la franja sureña que pasa por Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas. Son estados donde podremos verificar rezagos de pobreza y escolaridad. Mientras que su base de poder es la Ciudad de México, donde existen 16 Delegaciones territoriales, que son el equivalente a los municipios locales de los estados. Curiosamente, el PRD nunca ha podido ganar en la Delegación Benito Juárez que es donde se concentra gran parte de la clase media y alta de la Ciudad de México y que han mostrado un voto constante de resistencia al PRD en la ciudad. Además encuentra oposición en delegaciones con altos índices de desarrollo económico como Miguel Hidalgo y Cuajimalpa. Fuera de esas excepciones, el dominio del PRD en territorio capitalino es avasallador para los otros partidos.

Para el PRD, la vecindad con el Estado de México ha resultado ser una limitante para su desarrollo hacia el norte, pues nunca han podido ganar la gubernatura de ese estado. El Estado de México se ha mantenido siempre fiel a las candidaturas del PRI, al ser uno de los estados que jamás ha probado la alternancia de partido desde la aparición del PRI en 1929. Otro estado que ha mostrado simpatía de manera más o menos regular al PRD ha sido Michoacán donde Cuauhtémoc Cárdenas fue gobernador aún como priista, antes de abandonar ese partido y convertirse en el líder del PRD. Sin embargo el PRD perdió Michoacán en 2011 a manos del PRI. Recientemente el PRD se ha acomodado en el Estado de Guerrero, cercano a Michoacán y el DF, conformando así un triángulo de cierta influencia para el partido, situación que se corrobora en 2012 donde ha ganado el Estado de Morelos, que precisamente comparte vecindad entre la Ciudad de México y Guerrero.

De manera sorpresiva el PRD llegó a gobernar durante dos sexenios consecutivos tanto al estado norteño de Baja California Sur como al céntrico Estado de Zacatecas. Sin embargo, ambos también fueron perdidos recientemente, el primero a manos del PAN y el segundo por el PRI. Otras

apariciones no sostenidas para el perredismo han sido sus incursiones tanto en Oaxaca como en Chiapas, dos estados también sureños. En el 2012, el Estado de Tabasco, que también es del sur ha pasado a manos de un gobierno del PRD por primera vez, cabe mencionar que Tabasco es el estado natal de López Obrador el candidato presidencial del PRD en 2006 y 2012.

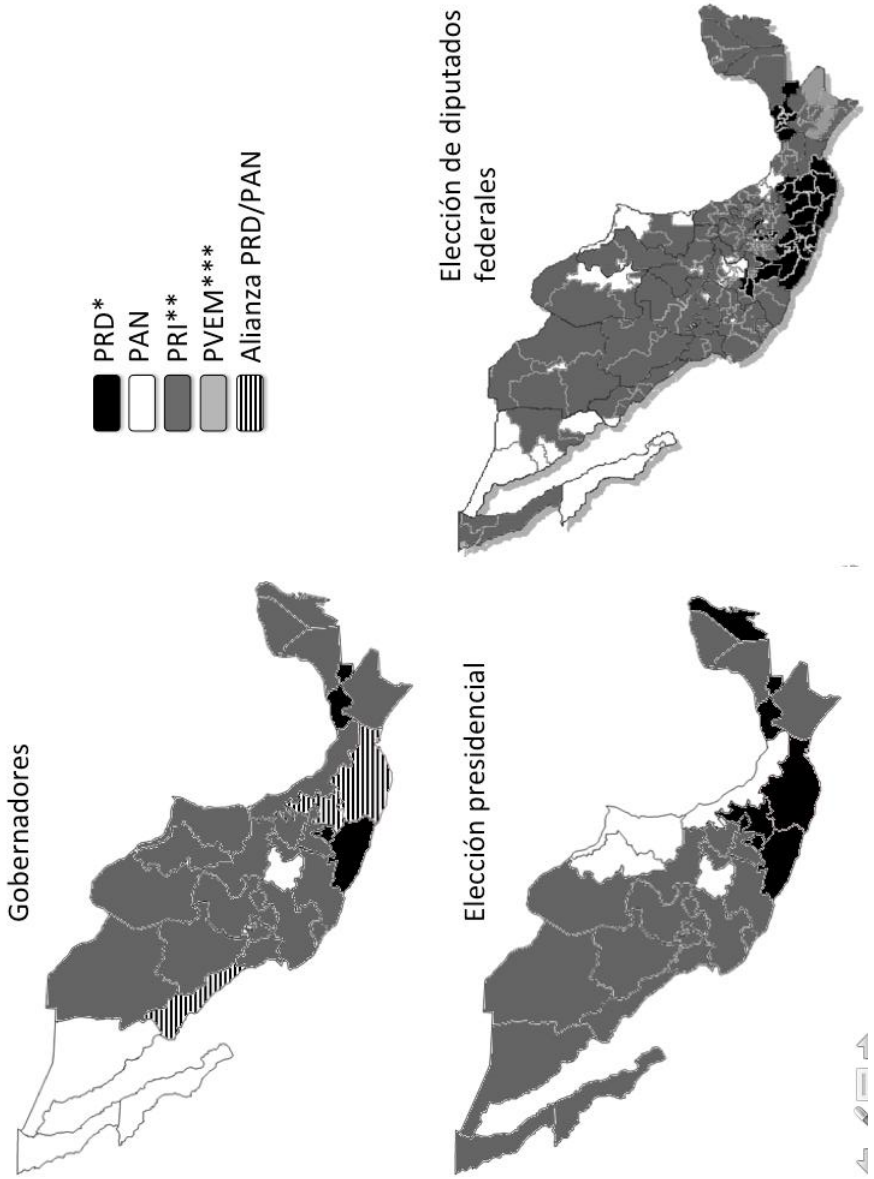
La conclusión general que podemos obtener es que aunque de manera inconstante, sí existe una franja de población que suele tener simpatía hacia el PRD. Como se aprecia en el Mapa M6, la franja comienza de la Ciudad de México hacia el sur del país, pero con mayor presencia en los estados que dan hacia el Pacífico. Por otro lado, el PRD tiene una representación prácticamente nula en los estados sureños pero peninsulares de Yucatán y Campeche, estados donde predomina la etnia maya y de creciente economía turística, con excepción de Quintana Roo. En este último caso, se muestra que a pesar de mantener lealtad a las candidaturas de legisladores y gobernador del estado hacia el PRI, han votado por el candidato presidencial del PRD.

La presencia del PRD en los estados del bajío (centro) y norte del país es muy débil, donde sus apariciones han sido históricamente efímeras e inconsistentes. También de manera geográfica, se observa que los estados con mayor riqueza suelen tener un voto alto para el PAN y el PRI, como es el caso de Nuevo León, Baja California, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí, Chihuahua, Coahuila y Querétaro; mismos estados donde el PRD por lo regular no pasa del tercer lugar en preferencia electoral.

A través del mapa electoral para la elección de diputados federales de 2012, nos podemos dar cuenta que en ciudades importantes de alto desarrollo económico, el PAN tiene una influencia muy fuerte. Por ejemplo, la zona metropolitana de Monterrey (Nuevo León), León (Guanajuato), Puebla (Puebla), Chihuahua (Chihuahua), Saltillo (Coahuila) y Guadalajara (Jalisco), a pesar de que en los demás municipios rurales de sus respectivos estados la gente se decante a votar por el PRI.

Lo que resulta evidente es la insistencia de que en el norte del país, la presencia del PRD es nula, no obtuvo ninguna diputación por mayoría a partir de la zona central hacia el norte. Además, tampoco recibió el apoyo de esos estados en la elección presidencial, y tampoco quedan estados donde gobierne el PRD hacia el 2012 (salvo la alianza en la gubernatura de Sinaloa que se hizo con el PAN). Es decir, queda en evidencia que la participación del PRD en la zona norte del país es prácticamente inexistente; la verdadera competencia en esos estados está entre el PRI y el PAN, sobre todo a partir de las pérdidas del PRD en Baja California Sur y Zacatecas. En otras palabras el PRD ha sido "borrado" del mapa norteño.

Mapa M6. Comparativo geográfico en diferentes tipos de elecciones en 2012



*Elaboración propia con datos del IFE, 2012. Notas: *En la mayoría de los casos el PRD se presentó en alianza con partidos pequeños como el PT y Movimiento Ciudadano. **En la mayoría de los casos el PRI se presentó en alianza con el PVEM. ***En estos casos fue necesario presentar al PVEM porque no hicieron alianza con el PRI, en específico en algunos distritos electorales para la consecución de diputaciones federales en Chiapas al sureste del país.*

Caso contrario se presenta en el centro y sur, donde los mapas electorales de 2012 denotan la lealtad mencionada en el DF y aún con presencia fuerte en el Estado de Guerrero hacia el perredismo. Pues el voto fue prácticamente absoluto, tanto para los diputados federales como en la elección presidencial, además cuentan con gobernantes perredistas, al menos hasta 2015. La zona de influencia de este partido varía, pero se observa (Mapa M6) como también el estado vecino de Oaxaca apoyó al PRD en 2012 en la consecución de diputaciones y la elección presidencial, mientras que su gobernador se desprende de una alianza entre el Movimiento Ciudadano, el PRD, PT y el PAN. En 2012, el PRD ganó la gubernatura de Tabasco, pero también obtuvo todas las diputaciones en disputa además de que también votaron por el candidato perredista. La barrera del PRD hacia el 2012 se encuentra en Chiapas que tras un sexenio perredista con Juan Sabines, ha perdido su control, donde se ha topado con la intromisión del PVEM y el PRI en la vida política de ese estado. Donde no sólo perdieron la gubernatura sino que sus votantes decidieron apoyar también a los legisladores y al candidato presidencial de la alianza PRI-PVEM.

Los estados que presentan comportamientos anómalos, donde queda claro que se presenta un voto dividido son Quintana Roo (estado que alberga la ciudad emblemática de Cancún), Puebla y Veracruz. Por su parte Quintana Roo votó a favor del PRD en las elecciones presidenciales pero mantuvo su preferencia hacia el PRI en las diputaciones, además que la gubernatura del estado no ha probado nunca la alternancia. Puebla, con un gobernador electo a partir de la alianza PAN/PRD, pero de extracción panista, votó a favor del PRI en la mayoría de diputaciones y en su ciudad capital se votó por los candidatos panistas, pero en la elección presidencial se votó por el candidato de izquierda López Obrador. En cuanto a Veracruz, a pesar de ser gobernado por el PRI y de haber respaldado las candidaturas de los diputados priistas, se observó una preferencia por el PAN y su candidata presidencial Josefina Vázquez Mota.

También con gobiernos priistas, tanto en Nuevo León como Tamaulipas, el PAN rescató algunas diputaciones y el voto presidencial favoreció a ese partido. El resto de los estados norteños se decantó principalmente por el PRI, tanto en la elección de diputados como en la elección presidencial. Sin embargo, un fenómeno curioso pasa en Sonora y Baja California Sur donde se observa un repunte del PAN en la elección de diputados pero con una votación presidencial favorable al PRI. La señal de alarma se prende para el PAN al observar que en Baja California ha perdido todas las diputaciones ante el PRI, además de que el apoyo presidencial se encaminó en la misma lógica. El problema es que el PAN lleva tres periodos de gobierno en Baja California y esperaban que el apoyo presidencial y de diputados no cambiara. En 2013 se disputó la gubernatura de ese estado bajo un sombrío y delicado momento

para el PAN, que a pesar de todo conservó la gubernatura con Francisco Vega de Lamadrid, a través de una alianza entre el PAN, el PRD, PANAL y un partido local en contra del PRI.

Lo que deja en claro la comparativa geográfica electoral, es que el PRI ha repuntado de manera muy importante, probablemente existe una gran influencia derivada de la campaña electoral que dio la victoria al priista Enrique Peña. Otro factor que puede explicar estos cambios electorales, es el desgaste del PAN al haber cumplido 12 años en el Ejecutivo Federal. Por su parte también existió un arrastre de votos en el caso del PRD y su candidato, pues no sólo estos resultados refrendan la lealtad del voto del DF y Guerrero, sino que han sumado a Tabasco en la lógica de ese "apoyo total". Caso que no se presenta en otros estados donde el PRD también tiene presencia, pero existe voto dividido, como pueden ser Oaxaca, Michoacán, Puebla y Tlaxcala; todos, estados ubicados entre el centro y sur.

Otra aseveración que podemos concluir es el peso del *cleavage* centro/periferia en la región norte, pues como ya observábamos las comunidades rurales del norte del país votan sin duda por el PRI, mientras que en las ciudades más importantes de esos estados y donde existe una actividad económica fluida los resultados se inclinan para el PAN. El fenómeno se repite en el centro y algunas entidades del sur, en ciudades de buen nivel socioeconómico, como Puebla (Puebla), Mérida (Yucatán) y la delegación Benito Juárez (DF). Pero a decir verdad, en el centro sur, no es un fenómeno imperativo, de hecho a excepción de las localidades señaladas, parece haber una cierta uniformidad de preferencias entre ciudades de la misma región que se decantan primordialmente por el PRD o el PRI.

Ahora, enfocándonos más en cuanto a lo que esta comparativa atañe para el PRD, podemos esbozar algunas conclusiones a partir de su trayectoria electoral: **La primera: El PRD ha sido un partido competitivo.** Como otras organizaciones, presenta rachas. Los momentos de mayor éxito se encuentran en las elecciones presidenciales de 1988, 2006 y 2012, sin embargo sus esfuerzos no han sido suficientes para alcanzar la presidencia de México. Se presume que su competitividad electoral es independiente a la calidad organizacional del partido. A pesar de que no ha ganado ninguna elección presidencial su participación en el Congreso de la Unión es sólida, oscilando siempre entre el segundo y tercer lugar como fuerza política acumulada entre la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. El año de 1997 representa para el PRD un parteaguas, pues es cuando se hacen del poder en la Ciudad de México, lo cual le dotaría de cierta estabilidad territorial, pues desde entonces no la ha dejado de gobernar.

Segunda: La representación legislativa del PRD se mantiene congruente con los resultados de otras candidaturas de mayor peso (a mayor votación por un candidato visible se ganan más diputaciones por mayoría relativa), pero tiene problemas al enfrentar elecciones donde

no existe una figura fuerte que sintetice la unidad del partido. En el sistema político mexicano el partido que gana la presidencia obtiene usualmente la primera minoría en la Cámara de Diputados. No se observa una constante entre las elecciones concurrentes y las elecciones intermedias, recientemente en las elecciones intermedias de 2003 y 2009 se observa como el PRD pierde escaños al no existir la figura del candidato presidencial que represente la unidad del partido;[62] situación totalmente distinta cuando existe un candidato competitivo. También en 1997, a pesar de que no era elección concurrente se disputó la Jefatura de Gobierno del DF, dónde la figura mediática más importante fue Cárdenas, ese mismo año el PRD ocuparía la segunda fuerza en la Cámara de Diputados. De hecho la circunstancia se volverá a presentar en las elecciones intermedias de 2015, donde el PRD sufrió un descalabro, al perder la mayoría representativa en la capital frente a MORENA.

Tercera: La zona geográfica donde tiene mayor influencia el PRD se ubica en el centro-sur del país. El nicho de poder es la capital de México, pero su influencia está aislada hacia el norte, probablemente debido a la vecindad con el Estado de México, que es un estado de tradición priista. La presencia del partido es muy débil en el norte del país, donde sólo en el estado de Baja California Sur ha elegido la gubernatura del PRD, sin representar un logro significativo puesto que es un estado de escasa población, y mismo que perdieron en 2010. Su participación aparece sólida en la capital, pero fuera de esta entidad muestra incursiones considerables en los estados de Michoacán, Guerrero y Oaxaca (estados vecinos en ese orden de oeste a este). También ha llegado a ganar los estados de Zacatecas, Nayarit, Chiapas y recientemente Tabasco, pero nunca durante los mismos periodos de tiempo, lo cual representa un viso de discontinuidad en su participación dentro de esas gubernaturas estatales. Cabe destacar, que los estados que ha perdido el PRD en su mayor parte pasan a manos del PRI con excepción de Baja California Sur que pasó al PAN. Si en el norte la disputa principal es entre el PRI y el PAN, la disputa en el sur se da entre el PRI y el PRD (a excepción de Yucatán donde el PRD prácticamente no existe).

3.3– Precedentes bibliográficos sobre el estudio del PRD

Una vez que hemos revisado el desarrollo del PRD en cuanto a su empoderamiento en la vida democrática de México. Podremos observar la coincidencia que existe entre el crecimiento del partido y su ascenso electoral con la publicación de trabajos y la atracción creada por diversos investigadores por observar lo que sucede con este partido.

[62] En el capítulo siguiente, al hablar del modelo originario del partido, se esclarece cuál es el motivo de esta dispersión organizacional del poder.

El Partido de la Revolución Democrática (PRD), es un caso de estudio reciente, pero a decir verdad considerablemente abundante. Los trabajos relacionados con la investigación orgánica de este partido han cobrado auge a partir de 1996. Esto se debe a que el partido por sí mismo generó expectativas, pero también dudas sobre su conformación y desempeño, puesto que es un contendiente incrustado en el sistema político mexicano desde 1989. Ciertamente sin ganar una elección federal hasta la realización de este trabajo, pero a la vez, sin desaparecer y mostrándose como una opción política poderosa en México hasta 2012.

Como parte de la justificación que podemos argumentar, para la realización de este trabajo está en valorar los efectos que el PRD ha traído al escenario electoral y al desarrollo democrático del sistema de partidos en México. Además, surge la importante necesidad de documentar la trayectoria y el comportamiento orgánico de este partido político a partir de la incertidumbre que causa la salida -en septiembre de 2012- de su último gran líder y dos veces candidato presidencial, es decir, López Obrador. Este apartado pretende recopilar los trabajos que se han realizado sobre el PRD desde su aparición hasta los últimos trabajos que como veremos no previeron la salida eventual de este personaje, dejando una estela de dudas sobre lo que pasará con este partido en los siguientes años: ya se puede percibir la imponderable necesidad de reestructuración del poder en su interior.

Ahora, la incursión del PRD en el escenario político electoral mexicano se remonta al año 1989, cuando se formaliza el partido de manera legal a través de la transformación del Partido Mexicano Socialista (PMS) que, a su vez, había sido conformado en 1987. Sin embargo, la mayoría de análisis hablaran del PRD a partir de la conformación del FDN que apoyó a Cárdenas en su aspiración presidencial, digamos pues que 1988 –año de la elección presidencial- es el punto de inicio de la mayoría de los trabajos al respecto.

Hay que mencionar que a comparación de otros casos de estudio, este partido ha sido el tema de investigación de varios politólogos como Prud'homme, Pivron, Bruhn, Reveles, Vivero, Borjas, Martínez González, Águila y Sánchez, en textos formalmente publicados. Sin embargo, el tema también ha sido muy atractivo para nuevos politólogos en formación, promoviendo así la creación de tesis de licenciatura y maestría bajo el mismo caso de estudio en alguno de sus diferentes matices, como puede ser la competencia electoral, la estructura interna o el papel mediático del mismo. En algunas ocasiones, los textos no hablan exactamente sobre el PRD, sino de la biografía de algunos de sus personajes más sobresalientes como Cuauhtémoc Cárdenas o Andrés Manuel López Obrador. Es decir, que alrededor del PRD también se extienden muchos otros trabajos que no se refieren precisamente al estudio ni de su organización ni de su desempeño electoral.

Sobre el PRD como organización política, uno de los primeros textos científicos en aparecer es el artículo de Tamayo (1994) publicado por la Universidad Autónoma Metropolitana, en el cual se puede encontrar un recuento de los movimientos sociales, los partidos y las corrientes escindidas del PRI que dieron paso a la conformación del PRD. Su tesis es que la figura de Cuauhtémoc Cárdenas permitió la irrupción del movimiento "neocardenista" mismo que se transformó eventualmente en el PRD. Vale la pena mencionar, que además de Tamayo ubicamos de 1988 a 1999 varios textos publicados en revistas que no gozan de un rigor científico detallado,[63] más bien se trata de anecdotarios de los mismos personajes involucrados en la creación del partido, o bien son meras opiniones ante los acontecimientos suscitados. No son en estricto sentido trabajos politológicos sobre la organización.

Posteriormente encontramos el documento de trabajo de Prud'homme (1996) que comparte conclusiones con el libro de Bruhn (1997) sobre la conformación inicial a través de la apertura de oportunidad política que se suscitó alrededor de las elecciones presidenciales mexicanas del 6 de julio 1988. La aportación sustancial de Prud'homme (1996) es materializar la aplicabilidad del método de Panebianco para describir un modelo originario propio del PRD. Por su parte la norteamericana Bruhn, se aventura a la definición de conclusiones que el tiempo ha refutado en parte, en el sentido de otorgarle un papel marginal a este partido, siendo que el mismo año en que se publicó su obra (1997), el PRD conquista la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México. Bruhn comete además varios hierros en cuanto al tratamiento de la información pues es imprecisa con algunas fechas y relaciones entre los personajes políticos a los que hace referencia.[64]

En 1999 aparece el artículo de la autora francesa Pivron quien también retoma la aplicabilidad del modelo originario de Panebianco para determinar la conformación del PRD, pero llegando a conclusiones a través de los primeros nueve años de vida del partido. En ese trabajo, se enfoca a revisar cómo se suscitaron las alianzas internas del partido (su artículo fue

[63] Entre estos textos podemos referir: 1) Cárdenas, C. 1990. *El perfil del PRD*. El Cotidiano, UAM. Septiembre-octubre. N. 37. 2) Hirales, G. 1990. PRD: *Para mirar al Congreso*. Nexos, Cuadernos Nexos, octubre, N.154. 2) Rodríguez Araujo, O. 1990. *Crisis política y neocardenismo*. Estudios Políticos. FCPyS-UNAM. Enero marzo N.1, pp.43-72. 3) Moguel, J. 1991. *El PRD y el difícil camino hacia la democracia.* El Cotidiano. UAM. Noviembre-diciembre N.44. 4) Merino, M. 1992. PRD: *La democracia difícil.* Nexos, Cuadernos Nexos, abril, N.220.

[64] Algunos de los errores fueron mencionar que el priista Fernando Baeza fue candidato al gobierno de Chihuahua en 1982 cuando en realidad en ese año concluyó su gobierno. Otra de las críticas más consistentes está en la rigidez al determinar la escala ideológica de algunos partidos que conformaron el Frente Democrático Nacional, pues la suposición de que todos eran "izquierdas" es completamente errónea, pues varios de ellos sólo eran partidos satelitales del PRI con una ideología entre indefinida y quizá hasta conservadora como el PARM o incluso el PPS.

terminado en 1997 y publicado hasta 1999). La hipótesis que busca sustentar Pivron es, que en el PRD el poder interno se presenta en función de alianzas tácticas más que a partir de posiciones ideológicas, distinguiendo al menos dos posturas irreconciliables entre los rupturistas y los negociadores. Concluye que el líder Cuauhtémoc Cárdenas promovió la institucionalización al cimentarse como el líder más importante del partido aprovechando que los demás contendientes no pudieron atraer consigo una mayoría de las corrientes internas. En su opinión la estabilidad del liderazgo de Cárdenas alimentaba la institucionalización del partido. Sin embargo, esta afirmación eventualmente tenía que caducar; así, entre marzo y abril de 2004, como resultado del Octavo Congreso Nacional, Cárdenas perdió la figura de "líder de partido" ante la irrupción de López Obrador y el proceso de institucionalización no se concretó.

Al mismo tiempo aparece el primer libro de Sánchez (1999) sobre el estudio de la élite del PRD a la cual define en crisis. Este mismo politólogo mexicano ha producido en total tres libros dedicados al PRD. El segundo en 2001 cuyo título es: *"PRD: El rostro y la máscara,"* y el tercero en 2008 o *"PRD: La izquierda ficticia."* Esta trilogía de libros, evidencia las carencias de cohesión interna del PRD, exponen como se han desarrollado las dinámicas de las corrientes internas, a las que Sánchez no duda en redefinir como facciones. En ciertos puntos, los ejemplares parecen salirse del rigor académico, pues a veces presenta casos anecdóticos debido a que el autor es –curiosamente- miembro activo del PRD. Pero fuera de ser complaciente, lo cierto es que sus tres textos tienen un elevado contenido crítico sobre el funcionamiento clientelar y la escasa institucionalización que demuestra el partido.

Desde el primer ejemplar de 1999, las obras de Sánchez tienen un peso específico pues permiten obtener una idea clara sobre las pugnas internas por el poder político del partido y las presiones que recibe la organización para la colocación de candidatos y burócratas en las oficinas públicas que dependen del mismo. Estas presiones tienen su origen en varios casos por parte de los líderes de las organizaciones externas pero que apoyan al partido. El primero de sus libros aparece como fuente bibliográfica constante en casi todos los textos posteriores a 1999 cuyo objeto de estudio es el PRD; es decir que su primer libro se ha vuelto referencia casi obligada en el estudio organizativo del partido.

Posteriormente, recordaremos que con la elección presidencial del año 2000, el PRI pierde por primera vez el Poder Ejecutivo, pasando a manos del PAN, en esta ocasión el PRD vuelve a quedar en tercer lugar. Poco antes de estas elecciones aparece el artículo de Palma (2000) quien se cuestiona si acaso la estrategia organizativa del PRD habría variado desde su creación en 1989 hasta el año 2000. Esta autora señala que al interior, la estructura padece los mismos rezagos desde su conformación, que es la fuerte disputa de las corrientes internas y puntualiza que uno de sus grandes defectos está

en el método de selección de los candidatos. Pues ésta se realizaba de manera universal, cosa que, por ejemplo, en el PAN no ocurre, pues sus contiendas siempre se dirimen al interior del partido con la participación única de sus agremiados.

Palma también destaca que el PRD, a pesar de esos conflictos, se consolida como una opción política fuerte en el centro del país, en especial en la capital mexicana donde comienza a verse como una opción real de gobierno a partir de 1997. Además, a raíz de ese mismo año, obtuvo la segunda mayoría en la Cámara de Diputados. Otra conclusión interesante es que define, a partir de estudios como el de Prud'homme (1996), que no se trata de un partido *catch-all* sino que éste no ha podido moverse más al centro por su legado histórico, lo cual puede implicar un tope en su crecimiento de votantes.

Relegado como tercera opción en México en el 2000, el PRD comienza el siglo XXI con un duro golpe anímico pues la figura de Cuauhtémoc Cárdenas sumaba ya tres derrotas en elecciones presidenciales. Además perdió la segunda posición en la Cámara de Diputados; por lo tanto, era de esperarse que el partido entrara en una etapa de reajuste y visible crisis interna. En el 2002 aparece el artículo de Romero y Gutiérrez Rodríguez donde se ilustra a una organización en desorden tras el fracaso electoral referido. Además, describen las primeras protestas al interior del PRD por la alianza improductiva con el Partido del Trabajo (PT), partido del que irán de la mano históricamente a partir de esta fecha. Se ilustra además el debate por la permisión de la existencia de corrientes internas; sin embargo, nada se modificó pues la Corriente Democrática que era una corriente del PRI originalmente, era una clara muestra de que el partido debía tolerar esta condición en su interior, porque sería como contradecirse al intentar suprimirlas. El discurso de la "*pluralidad recalcitrante*" hacía mella en su estructura real interna. En suma se trata de la recapitulación de los Congresos Nacionales VI y VII del PRD, donde la conclusión de los autores es que el proceso anhelado de refundación no se presentó, persistiendo la disputa férrea entre corrientes.

El anterior texto de Romero y Gutiérrez Rodríguez (2002) finca el antecedente para un artículo publicado dos años más tarde en el que Becerra (2005) enumera la serie de conflictos que enfrentó el PRD en la coyuntura posterior al fracaso electoral del 2000 hasta los resultados de las elecciones intermedias de 2003, donde el PRD presentó una ligera mejoría. Pero a su vez también presentó un estancamiento, pues su crecimiento en la mayoría de las entidades de la República fue nulo, mientras que afianzó y creció en entidades ya fieles al PRD como el DF y Michoacán. Sin embargo, el texto de Becerra no tuvo un impacto en las publicaciones posteriores, porque el artículo fue desarrollado durante el 2003, pero desgraciadamente fue publicado hasta el 2005.

En el año 2003 aparece el libro de Borjas, denominado "*Partido de la Revolución Democrática: Estructura, organización interna y desempeño público. 1989-2003*" que consta de dos amplios volúmenes. Esta obra constituye un esfuerzo asombroso de investigación, pues se compone de un gran acervo hemerográfico y una serie de entrevistas con diversos funcionarios del PRD. Además utiliza varios de los textos aquí descritos. La estructura de la investigación, resulta un tanto confusa, pues no se desarrolla un marco teórico previo, sino que éste se va exponiendo a la par que se despliega una investigación principalmente histórica del caso de estudio, de hecho gasta las primeras cien páginas en encuadrar las formas del poder en México. Por lo que no es un trabajo intensivo sobre el objeto de estudio y en ciertas ocasiones resulta confuso llegar a la comprensión de las conclusiones. Parte de esa extensión del trabajo se debe a que en su marco teórico decide seguir a Mair y plantea su investigación en tres fases: cómo se muestra el partido de manera interna, cómo es cuando está en el gobierno y cómo se presenta ante elecciones.

El trabajo de Borjas (2003) incurre en la crítica de Montero y Gunther (2005: 30-33) sobre la tentación de "*crear variables nuevas que fuercen la cuadratura del círculo*", pues define cuatro variables independientes de manera arbitraria, es decir, sin deducir con rigor alguno los planteamientos teóricos descritos en el capítulo I. Las variables que dilucida son: "*1) Entorno hostil de partido hegemónico que justifica la presencia del PRD y le da legitimidad interna. 2) La convergencia y coexistencia de estrategias políticas que determinan el ser y el desempeño del partido inciden positiva o negativamente en la consecución de objetivos. 3) El liderazgo de Cárdenas constituye un factor de cohesión interna, pero a su vez ha inhibido la institucionalización partidista. 4) El predominio de la lógica electoral ha absorbido recursos y esfuerzos, que a su vez, han provocado una precaria organización interna*" (Borjas, 2003:25). Por lo anterior -y lamentablemente- al parecer existe una confusión entre lo que es una variable y una hipótesis a lo largo de la obra referida.

El siguiente año aparece un libro coordinado por Reveles (2004), politólogo de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde compila una serie de artículos relacionados con los problemas de institucionalización del PRD. El libro, en lo general, contiene artículos donde se exponen los siguientes temas: la fundación, los liderazgos, las fracciones y confrontaciones del PRD; la renovación de los dirigentes nacionales entre 1989 y 2002; la evolución del partido en las elecciones presidenciales; lo que implica el PRD en la transición democrática de México; y las "tribus" y "jefes" al interior del partido. Además presenta cuatro anexos con datos relevantes sobre la cronología del partido de 1986 a 2000; diversos datos estadísticos; las iniciativas de ley que presenta el PRD en la Cámara de Diputados; y un compendio sobre los dirigentes y fracciones que pasaron del FDN al PRD (de

lo cual se desprende un libro posterior de Martínez González en 2005). El texto en lo general, no lleva una estructura metodológica homogénea, sin embargo, el compendio tiene mucho valor pues los artículos contenidos son elaborados en su totalidad por académicos interesados en el caso. Cabe mencionar que Reveles (coordinador) tiene una amplia experiencia en este tipo de estudios pues al momento de publicar este texto ya había hecho lo propio para el PRI y el PAN.

A partir del texto anterior, uno de los colaboradores, Martínez González (2005) elabora su propio libro: "*Fisiones y fusiones, divorcios y reconciliaciones: la dirigencia del PRD, 1989-2004*", donde retoma el estudio de la conformación de las corrientes internas del PRD, trabajo que usa como base lo expuesto en los textos de Sánchez (1999 y 2001) y lo actualiza. El acierto de éste autor, es que sigue los pasos de Reveles (2004) y describe que el problema de la institucionalización debe ser entendido como la adquisición de valor, es decir, que también considera los postulados de Huntington. También converge en utilizar el modelo de Panebianco acotando el estudio de los partidos bajo un estricto enfoque institucional.

En términos reales, el trabajo de Martínez González (2005) parte de los diversos artículos contenidos en la obra coordinada por Reveles (2004) donde aparecen trabajos que sí encuadran el caso de estudio bajo una lógica de análisis politológico mucho más riguroso que el tratamiento de Sánchez (1999 y 2001). La conclusión principal de este autor, es que el PRD tiene una institucionalización en suspenso, que muestra algunos avances, pero que está estancada principalmente debido a la existencia de las facciones internas. Este texto, tiene un rigor científico adecuado pues utiliza una serie de fuentes específicas sobre el tratamiento orgánico de los partidos. Es decir, es el tipo de estudio que utiliza intensivamente entre sus fuentes los estándares mínimos que aseguran Michels, Duverger, Kirchheimer, Huntington, Panebianco, Katz y Mair.

También en el 2005 aparece el artículo de García Ponce, mucho menos detallado que otros artículos. Éste inicia con la descripción de las imágenes de corrupción en que fue captado uno de sus líderes René Bejarano. Posteriormente, comenta sobre la indefinición ideológica que sufrió el partido durante diez años, hasta que en 1998 durante el IV Congreso Nacional se aceptó que el partido era "*llanamente*" de izquierda posterior a un discurso de otro líder ex priista: Porfirio Muñoz Ledo. También describe la pugna entre los rupturistas y aquellos que tienen una actitud más negociadora al interior del partido, muy similar a la conclusión hallada en los trabajos de Pivron (1999) y Romero y Gutiérrez Rodríguez (2002). Analiza la conveniencia del PT por promover las alianzas electorales con el PRD para así garantizar su supervivencia (circunstancia que ya hemos advertido en este trabajo al revisar el comportamiento electoral). Finalmente, lo que podríamos llegar a reprochar de este trabajo es que concluye con

afirmaciones subjetivas sobre la falta de seriedad del PRD como opción de cambio político.

El siguiente año aparece como resultado de una investigación doctoral en la Universidad de Salamanca, el libro de Vivero (2006) bajo el título "*Desafiando al sistema. La izquierda política en México. Evolución organizativa, ideológica y electoral del PRD (1989-2005),"* publicado por la Universidad Autónoma del Estado de México. Sin duda, es el texto con más solidez científica sobre la organización del PRD. Es un estudio corto, pero que cuida con mucho rigor el tratamiento de hipótesis y variables. Este investigador no sólo utiliza los autores clásicos sobre el estudio organizativo de los partidos, sino que adopta en su modelo una amplia serie de autores que abordan de manera puntual y relativa la institucionalización. Además, Vivero se atreve a utilizar análisis estadísticos para ilustrar ciertos aspectos organizacionales del partido como la cohesión y la disciplina de sus miembros. Sin ser un trabajo positivista, echa mano de diversos recursos metodológicos, mayoritariamente cualitativos. Sin lugar a dudas, el mejor texto sobre la organización perredista hasta el 2006.

Precisamente en el año 2006 el PRD disputa una elección presidencial muy cerrada donde pierde con un margen mínimo, teniendo como candidato a su nueva figura pública e indiscutible "*líder aglutinante*", el ex Jefe de Gobierno, López Obrador. Este personaje desata una serie de protestas sociales durante todo el 2007 al verse desfavorecido con el conteo oficial del Instituto Federal Electoral (IFE). En este lapso, de 2007 a 2009 no se presentan trabajos sobre la estructura del PRD, pues el tema de interés abundó sobre el supuesto "fraude" electoral del cual se sintió agravado dicho partido. En 2009, en las elecciones intermedias para renovar el Congreso de la Unión, el PRD volvió a su tercer lugar histórico y la fuerza de su movimiento de protesta decayó fuertemente.

En 2010 aparece el artículo "*Crisis en el origen. La estructura del PRD de México*" (Pérez Rojas, en Ayala y Mora, 2010; publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México) donde se presume la tesis de que el PRD sufre una crisis institucional prolongada, originada en su propia conformación, situación que lleva a un estancamiento en el grado de institucionalización organizativa. El análisis es breve y se organiza a partir de los indicadores de Panebianco sobre la variable sistematización. Constituye un extracto del Trabajo de investigación tutelada realizado en la Universidad de Santiago de Compostela, que sirve como fase inicial de este trabajo de investigación.

A parte de todos los anteriores trabajos formalmente publicados entre libros, artículos y/o documentos de trabajo de diversas universidades, encontramos también varias tesis de licenciatura y maestría. [65]

[65] 1) Dávalos, R.S. 2007. *El PRD, partido de caudillos o instituciones.* Trabajo Profesional. FES Acatlán. UNAM. MX. 2) Espejel, A. 2006. *Las principales fracciones y los espacios de poder dentro*

Principalmente en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ambas instituciones son públicas y están ubicadas en la Ciudad de México. Lo cual nos da muestra de la influencia y preocupación de los investigadores y estudiantes en formación sobre el comportamiento del PRD, al ser esta ciudad la fuente de poder más importante de ese partido.

A manera de conclusión, podemos asegurar que el grueso de los trabajos sobre el proceso de institucionalización en del PRD se ubica en la coyuntura de 1996 a 2006. La mayoría de los textos coinciden metodológicamente en exponer una estructura inicial partidista que poco ha cambiado, conclusión aludida a partir de la homogénea utilización del modelo originario de Panebianco. Lo cierto es, que buena parte de los trabajos analizados no tienen un entramado metodológico suficiente, pero dentro de los trabajos que sí cuentan con un soporte teórico politológico sólido, encontramos a Prud'homme (1996), Bruhn (1997), Sánchez (1999 y 2001), Borjas (2003), Reveles (2004), Martínez González (2005) y Vivero (2006). Prácticamente todos estos trabajos afirman que el partido es dependiente de un fuerte liderazgo carismático personalista como factor de cohesión de las beligerantes facciones internas del partido, situación que consideraremos un rasgo particular digno de tener en cuenta a lo largo de la investigación, pues es una afirmación categórica coincidente.

3.4- Hipótesis sobre la evaluación institucional del caso de estudio

Una vez que hemos comprendido a grandes rasgos la dinámica electoral del PRD en el sistema político mexicano, podemos tener una idea más clara al contrastar sus resultados con la bibliografía previa analizada. Las hipótesis que en adelante se plantean han sido desarrolladas a partir de la inquietud por entender, qué sucede con la estructura del partido, por qué parece que tras 25 años de existencia, el PRD no ha evolucionado en su desarrollo institucional. Finalmente, una gran pregunta de investigación es saber si los propios integrantes del partido están conscientes o no de los problemas de fondo, de su entorno y tratar de conocer cuáles son sus impresiones.

Hipótesis 1: El PRD conserva la misma composición fraccional desde su formación. La estructura fáctica no se ha modificado desde su conformación en 1989. Se presume que el PRD ha sufrido pocas modificaciones estructurales, por lo que es posible que la estructura

del PRD (2000-2005). Tesis de licenciatura. FCPyS. UNAM. MX. 3) Gutiérrez Morales, A. 2006. *El papel de las corrientes internas en la elección de la dirigencia nacional del Partido de la Revolución Democrática, 1999 y 2002*. Tesis de licenciatura. FCPyS. UNAM. MX. 4) Ordóñez, I. H. 2003. *PRD: Un partido en vías de consolidación, 1989-2002*. Tesis de licenciatura. UAM-Iztapalapa. DF, MX.

correspondiente al modelo originario se conserve hasta el 2014. Esa hipótesis surge a partir de la revisión bibliográfica expuesta, donde hemos podido comprobar que una de las tesis más importantes sobre el PRD radica en la dependencia que esa organización tiene sobre un liderazgo unificador, encarnado por el candidato presidencial en turno y no sobre el presidente formal u otros líderes del partido. Existe la probabilidad de que al final de esta investigación continúe el sisma entre un sector negociador y otro de corte rupturista, igual que al inicio y los primeros años de vida del partido. También esperamos que el PRD conserve hasta cierto punto, el esquema frentista de las izquierdas más identificadas con los movimientos sociales, pero esto dependerá de su grado de desarrollo institucional.

Hipótesis 2: El PRD ha contribuido a marcar *cleavages* o rupturas sociales no visibles durante el régimen de partido dominante. Los *cleavages* que ha activado el partido, pueden ser la dicotomía izquierda-derecha y la diferencia socioeconómica, así como la diferencia centro/periferia. Puesto que México vivió un régimen de partido único que aglutinaba masas y sectores sociales sin distinción, los discursos típicos de la izquierda libertaria se entremezclaban anteriormente sin distinción con las ideas conservadoras y nacionalistas del pueblo mexicano. Evidentemente los mapas electorales que aquí hemos analizado ya nos indican una zona específica de influencia, circunstancia que anteriormente no era posible observar, pues el PRI dominaba todo el territorio. Probablemente los valores o principios oficiales del partido sí tengan un efecto real en la militancia y en una parte de la población general.

Hipótesis 3: El estancamiento institucional es promovido por los líderes más importantes del partido. La falta de desarrollo organizacional probablemente ha sido alentada por los líderes de mayor impacto del PRD, principalmente los que han sido candidatos presidenciales, para así preservar la división de las corrientes y a su vez controlarlas, fungiendo como catalizadores coyunturales. Por lo tanto, se presume que el nivel de sistematización debe tener un nivel medio o bajo pero, no lo suficientemente bajo como para poner en peligro su existencia. Otra condicionante puede ser que la autonomía en cuanto a la formalidad de las reglas también sea inestable; de hecho, probablemente la informalidad sea un mecanismo utilizado para dirimir conflictos internos.

Hipótesis 4: La estrategia organizativa del PRD ha variado conforme al cambio de una lógica de búsqueda de votos por una lógica de búsqueda de cargos públicos. La lógica fue cambiando probablemente al mostrar déficits de autonomía con respecto a las organizaciones externas que colaboran con el partido; al parecer éstas ejercen presión para que sus líderes se conviertan en candidatos en puestos donde tienen posibilidades reales de ganar: por ejemplo en el Distrito Federal. Esto también puede explicar por qué existen estados donde la presencia del partido es

prácticamente marginal. Además, otra idea que nos sugiere la viabilidad de esta hipótesis, es que los líderes del PRD aceptan prácticamente sin condición, la imposición del candidato presidencial con el fin de verse beneficiados con el arrastre de votos, pero sobre todo para generar una imagen de fortaleza y unidad institucional. Existe la probabilidad de que el partido se está transformando hacia una lógica específica de búsqueda de oficinas en vez de un genuino interés por ganar el poder a nivel presidencial.

Hipótesis 5: Los perredistas están conscientes de sus fallos. Después de 25 años de existencia del partido y con una elección tan frustrante como la de 2006, es muy probable que los miembros del partido estén conscientes de que sus problemas más acentuados son internos. Si bien ante la prensa sus integrantes suelen culpar a los otros partidos o al Gobierno Federal de sus fracasos, al capturar impresiones personales con sus políticos se intentará discernir si éstos realmente piensan que la culpa está en el exterior. O como suponemos aquí, que realmente sus problemas más acentuados están dentro de la misma cultura organizacional subdesarrollada.

Afirmaremos pues, que el caso es viable para su estudio. Además, hemos delimitado la temporalidad de la investigación que va desde la irrupción del FDN en 1988 hasta el análisis de las entrevistas realizadas para este trabajo a finales del 2013. Tenemos que definir que el PRD es una fuerza política competitiva ya consolidada en la configuración democrática mexicana. Postulado que acompaña la idea ya señalada de Bartolini (*en* Pasquino, *et. al*., 1991) que advierte la necesidad del análisis de los partidos sólo cuando se presenta una verdadera competencia. A favor de la evolución democrática mexicana, la comparación de los mapas electorales nos muestra la consagración de un sistema básicamente tripartidista, donde existe claramente un partido conservador (PAN), un partido autodenominado como "institucional" que es básicamente un partido *catch-all* (PRI) y un partido de izquierda (PRD), que es el caso que nos ocupa. Sin embargo, como cualquier sistema, se advierte que el sistema político descrito ilustra la realidad hacia el año 2013. Evidentemente, el escenario cambiará a partir de 2015 con la irrupción de MORENA como un cuarto contrincante que evidentemente habrá de fraccionar el voto de izquierda que solía aglutinar el PRD.

3.5- Metodología para la aplicación del modelo de investigación

Una parte fundamental en la aplicación de modelos experimentales de análisis politológico depende en gran parte del material disponible, del trabajo de campo y del análisis de datos. En este caso, la investigación fue planteada bajo una perspectiva neoinstitucional; que en otras palabras, significa no negar el peso específico que tiene tanto el análisis histórico y

sociológico en el devenir de las instituciones. Sin embargo, no podríamos aceptar que la pretensión por presentar un boceto de la realidad que atraviesa el PRD, pueda verse finamente realizado sin la investigación a profundidad al interior de su materia prima: sus políticos. Por tanto, se trata de un trabajo social construccionista, que busca dar entendimiento del caso a partir de las nociones subjetivas de los entrevistados.

Una aportación primordial de este trabajo será el carácter propositivo del mismo, pues no basta con la realización de una crítica sobre los posibles alcances de un modelo que sin la participación de actores reales, se podría traducir sólo en un listado de directrices pretenciosas. Por lo tanto, la innovación de este trabajo radica en su labor de diagnosis organizacional. Se trata pues, de una serie de entrevistas realizadas, en su mayor parte entre diputados y senadores del partido pertenecientes a diversas corrientes internas del PRD, para garantizar así que la mayoría de las posturas internas fueran tomadas en cuenta.

De esta forma, el modelo no se limitó a una investigación documental o histórica, sino que también se trató de comprobar cada uno de los indicadores con la opinión de actores políticos involucrados directamente con la vida institucional y legislativa del partido. Las entrevistas se realizaron durante el mes de octubre de 2013. Se diseñaron y aplicaron entrevistas semiestructuradas, cuyas preguntas fueron formuladas de acuerdo con el modelo de investigación, a manera de que su opinión contribuyera indirectamente a la detección de hallazgos sobre las condiciones actuales del partido. Para complementar este ejercicio y ahondar en la detección de la fase de institucionalización en que se encuentra el PRD, al final de cada entrevista se realizó brevemente un diagnóstico estratégico, mejor conocido como FODA para precisamente detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La inquietud, de dar paso hacia una investigación más dinámica, similar al trabajo que desarrollan las consultorías profesionales, se debió en gran medida a las expectativas planteadas en un inicio, cuya finalidad era la de crear un modelo versátil que pudiera ser aplicable en casos reales. Es decir, comúnmente los trabajos consultivos, se remiten a los diagnósticos estratégicos y la reingeniería de procesos al interior de las empresas privadas, pero desde nuestra perspectiva los partidos políticos son organizaciones sociales como cualquier otra, aunque con un grado de responsabilidad e impacto social como ninguna otra.

Como resultado, observaremos que el análisis pende preponderantemente de dos pilares: 1) Una base analítica de corte teórico, documental e histórico, 2) mientras que por otro lado, contamos con elementos prácticos de percepción interna real, que significó el trabajo de campo desarrollado a través de las entrevistas personales. Así, se en el capítulo V posterior al análisis de cada una de las seis variables del capítulo IV, se desarrolló un

diagnóstico sobre el desarrollo institucional del partido presentando los resultados del análisis de las seis variables del modelo. Finalmente para dibujar un escenario lo más apegado a la actualidad que vive el PRD en materia de institucionalización hacia el año 2014, se presentan los resultados del diagnóstico estratégico (FODA).

Por otro lado, específicamente en el desarrollo de las variables 3 y 5, *Value-infusion* y *Reification*, se echó mano de los hallazgos expuestos durante el *III Simposio de becarios de CONACYT en Europ*a (6, 7 y 8 de noviembre de 2013; Estrasburgo, Francia). Donde el autor de este trabajo presentó la ponencia: "*Imagen y organización de los partidos políticos en México*" y donde se analizó la relación que tiene la imagen de los valores internos de los partidos con la imagen proyectada de la organización hacia la sociedad. Las conclusiones de esa ponencia, concordarán aquí con una de las ideas más importantes de esta investigación: Los partidos políticos no sólo son las creadoras o diseñadoras de leyes y políticas, sino que también son las organizaciones proveedoras de recursos humanos más importantes de un país democrático.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

IV. La evaluación institucional del PRD

4.1– V1. Modelo originario

A partir del planteamiento metodológico del capítulo I, determinamos que los partidos son instituciones políticas y su viabilidad de estudio depende de la posibilidad de que el partido a estudiar se encuentre en una democracia con competencia real. Posteriormente se definió que los partidos suelen ser estudiados en dos planos categóricos, por un lado se ha realizado un marco de estudio de tipo *identitario*, en el cual el planteamiento más famoso es el de las familias espirituales según Von Beyme. Por otro lado tenemos una serie de estudios *pragmáticos* que se dedican a describir el verdadero actuar de los partidos en tanto organizaciones, con fines concretos más allá de su ideología o la fachada que tratan de mostrar ante la sociedad.

Vale la pena subrayar que quizá, uno de los trabajos que más motivan el desarrollo de este tipo de tesis puede encontrarse en "*La lógica en la formación de los partidos*" (*The Logics of Party Formation*) de Kitschelt (1989). Para nuestro entender, éste es uno de esos casos concretos en que se toma una muestra específica sobre ciertos tipos de partidos (que en su caso son los partidos "verdes" o "ecologistas" de Bélgica y Alemania Occidental). Desde un inicio se lee en Kitschelt un presentimiento de lo que ocurre durante la formación de éstos. Pero es a partir de su estudio que él puede constatar esas diferencias entre, lo que por un lado promueve la ideología, sus mensajes publicitarios y sus objetivos estatutarios; y lo que al interior de los partidos ocurre en la práctica, su estrategia operativa, su agenda, las decisiones que toma. Decisiones pragmáticas bajo la primicia de sobrevivir, de competir por el poder o de influir sobre la toma de decisiones.

Además, en ese trabajo Kitschelt (1989: 43) realiza una crítica que hemos de tomar en cuenta en esta investigación. Pues él menciona que las teorías institucionales sobre la *formación* de los partidos comparten en general con las teorías de *competición* de partidos, la noción de que los patrones de la competición electoral forman variedades de estructuras organizacionales, programas, estrategias y que pueden descubrirse inconsistencias entre su motivación de origen y su forma de actuar posterior. Él señala que esto devela una ausencia de "*micro fundamentos*" ('*micro-foundations'*) que explicarían cómo los activistas políticos responden a las limitaciones

estructurales, situación que altera el comportamiento y la organización del partido.

Lo anterior es clave, porque parte de la tesis de este trabajo indica que los partidos, en tanto organizaciones políticas, no necesariamente existen bajo el único objetivo de ganar votos para ocupar cargos. Es decir, muchas veces su motivaciones son influenciadas por determinados contextos, así el actuar de sus individuos también va sentando o modificando la forma de actuación y organización del partido. Es importante ampliar sobre este asunto, porque como hemos visto, se ha identificado que dentro de un estudio organizativo no podemos escindir de ninguno de los dos planos (*plano identitario versus plano pragmático*). Al contrario, ambos contribuyen al delineamiento de una serie de variables concretas para la evaluación institucional de los partidos. Probablemente el único "*micro fundamento*" explicativo realmente válido, tal y como lo describe Kitschelt, es que los partidos deben adaptarse a la competición o enfrentar la extinción. Es simplemente una cuestión de adaptación, premisa que comparte a plenitud en su obra Aldrich (1995).

En este caso, la primera variable que se debe abordar –a partir de la coincidencia de múltiples autores- es la variable independiente "*modelo originario*" cuyo exponente inicial fue Panebianco (1990 [1980]). Esta variable nos indica que el nacimiento de un partido político siempre será diferente al de cualquier otro caso, porque las circunstancias, actores y motivaciones que rodean la formación de un partido son únicas e irrepetibles. Por eso, finalmente se le asocia con la existencia de un "*modelo genético*" (Lagares, 1999: 26) que resume los elementos que dieron paso a la conformación de cada partido. Esta variable no sólo nos ayudará en la evaluación institucional de los partidos políticos, sino que nos dará los primeros elementos para comprender el *plano identitario* del partido puesto que la mayoría de las organizaciones guardan ciertos elementos que son visibles desde la fundación de la organización, como es la ideología y los motivos principales de su creación.

Sin duda, la irrupción de la variable "*modelo originario*" ha servido de base para el desarrollo de múltiples investigaciones sobre los primeros pasos en la institucionalización de los partidos políticos. Su idea, se desarrolla desde el enfoque institucional donde la aseveración más importante es que los partidos -como muchas otras instituciones, señalaría Mintzberg (1993 [1979])- conservarán siempre los rasgos de su génesis. Es decir las características específicas de quién, cuándo, cómo y bajo qué propósito se conformó e inauguró la organización inicial de un partido. Cómo se comenzó a estructurar, cuándo, dónde y bajo qué manifiestos comenzó el ideario político. En cierta medida, al revisar y aplicar esta variable en un caso específico, nos puede dar luz sobre la existencia de patrones de dependencia que, dependiendo del partido, tendrán una fuerte influencia en su devenir o serán sólo referentes del origen del mismo.

Por lo anterior, no es ninguna casualidad que Panebianco haya sido acogido como referencia inicial en muchos de los trabajos sobre la organización de los partidos políticos. En específico, entre las investigaciones sobre el PRD que utilizan la variable del *modelo originario* ubicamos referencias explícitas al menos en: Prud'homme (1996), Bruhn (1997), Pivron (1999), Sánchez (1999 y 2001), Borjas (2003), Reveles (2004) y Vivero (2006). La variable *modelo originario* no se reduce a una simple descripción histórica, sino que implica una sistematización específica que en la idea original de Panebianco incluye tres indicadores: 1) El tipo de desarrollo territorial, 2) el tipo de legitimación y 3) el tipo de liderazgo inicial.

Ahora, el problema es que no bastará con hacer un resumen de lo que mencionan estos autores en sus diferentes trabajos. El verdadero problema es que ninguno desarticula de manera sistemática esta variable, es decir, absolutamente todos los análisis pasan a ser descriptores de la estructura de oportunidad con que nace el PRD. De hecho es en Vivero (2006) donde a pesar de aceptar la necesidad de utilizar la variable de Panebianco, él opta en un inicio por comenzar con la estructura de oportunidad de Kriesi, que a su vez sigue a Tarrow (1991) para describir cómo un movimiento social puede llegar a tener éxito y convertirse en organización política. Por lo tanto, sí es necesario retomar la propuesta original de Tarrow; sin embargo, no hay que perder de vista que lo substancial es determinar cuáles son las conclusiones a las que llegamos a partir de los indicadores del *modelo originario*.

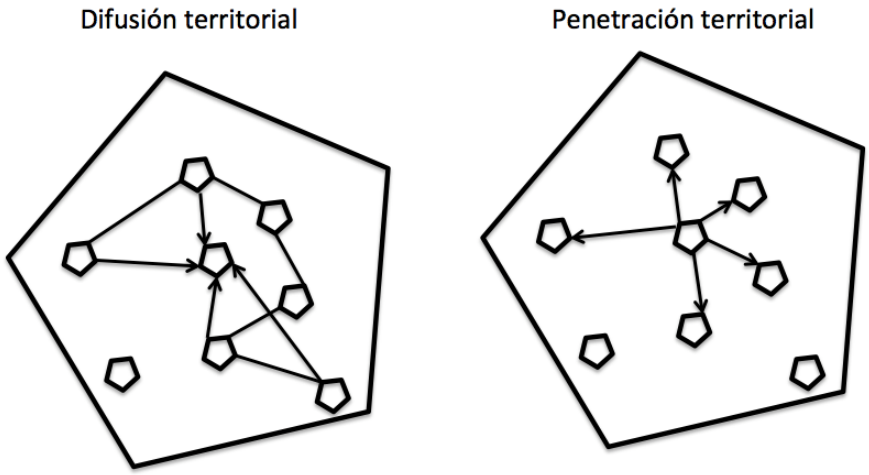
Tomando en cuenta lo anterior, se ha optado por seguir la interpretación de Lagares (1999: 63) de quien hemos advertido la viabilidad que resulta al desagregar esta variable en tres indicadores: 1) Factores constitutivos: que en este caso hemos denominado "*tipo de legitimación*" que atañe a las relaciones personales, el capital político inicial, las alianzas y todos aquellos factores que configuran al "quién" inicial de la organización. 2) Desarrollo organizativo: cuyo indicador hemos denominado "*tipo de desarrollo territorial*", que define la lógica expansiva de la organización inicial. 3) Liderazgo político: aquí se ha descrito como "*tipo de liderazgo*" que describe el tipo de relación inicial entre el líder o líderes con los demás niveles e integrantes del partido. El orden en que aparecen en el modelo de investigación guarda la lógica inicial de Panebianco, es decir, primero el tipo de desarrollo territorial, en segundo lugar el tipo de legitimación y en tercer lugar hablaremos sobre el tipo de liderazgo fundacional.

4.1.1- Indicador 1.1- Tipo de desarrollo territorial

Recordemos que las dos opciones que nos sugiere Panebianco sobre el modo en que se conforma una organización partidista pueden ser o por *penetración* o por *difusión* territorial. Una crítica que se debe plantear sobre

esta propuesta, hace referencia a que los términos se pueden prestar a la confusión, pues así lo demuestran las opiniones confrontadas entre Campuzano (2002), Vivero (2006) y Sánchez (1999) al no concordar en cuanto al tipo de desarrollo territorial del PRD. El problema en realidad surge debido a que en todos –sí, absolutamente en todos- los análisis hechos sobre el modelo originario del PRD no se tratan los indicadores de esta variable por separado. Es notable que algunos autores llegan a confundir el tipo de desarrollo territorial con el tipo de legitimación, que es otra variable según su mismo creador. Por lo tanto, estos investigadores asumen que se trata de un partido de *difusión* territorial porque en el PRD intervienen líderes provenientes de otros partidos y de diversos movimientos sociales.

Diagrama D9. Tipo de desarrollo territorial



Elaboración propia interpretando la obra de Panebianco (1990 [1980])
Nota: Los pentágonos grandes representan un territorio nacional determinado, mientras los pentágonos pequeños pueden ser considerados como las ciudades o estados al interior del territorio nacional.

Otro problema también puede estar en la interpretación que se da entre el concepto de difusión y el de penetración, puesto que la representación mental nos puede indicar un sentido inverso a la idea original. Mientras la difusión nos lleva a inferir la necesidad de "difundir," lo que Panebianco nos dice es que en el caso del origen de un partido, más bien se trata de un movimiento, una idea o una organización que previamente ya estaba difundida. Por su lado, la penetración nos invita imaginar que "un todo" busca inmiscuirse o penetrar en un determinado punto o núcleo, pero lo que nos dice en realidad el autor es, que más bien es ese núcleo el que busca inmiscuirse y penetrar en nuevos territorios a nivel nacional. Donde se supone la existencia previa de fuerzas políticas dominantes anteriores al

intento de penetración por parte de este nuevo partido. Dicho lo anterior, nuestro esquema asociativo debe coincidir con la interpretación del Diagrama D9. Ahí se muestra un territorio hipotético, que por un lado cuenta con un movimiento o ideario difundido, que es eventualmente recopilado por un centro, mientras que en el segundo caso, el mismo territorio observa como el núcleo de poder busca penetrar nuevas zonas.

Para evitar comprometerse con uno de los dos tipos sugeridos por Panebianco, astutamente Vivero (2006: 68) señala que el PRD se formó con un desarrollo inicial "mixto pero que tiende a la penetración". Sin embargo y desde nuestra perspectiva, la realidad es que se trata de un partido con un desarrollo inicial definido por la *penetración*, cosa que queda clara al observar el primer Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del PRD, donde según Pivron (1999: 248) el 40 por ciento de sus integrantes formaban parte de la CD disidente del PRI. Lo cual enfatiza la indudable influencia del líder Cuauhtémoc Cárdenas y un grupo de expriistas muy cercanos a este personaje. En otras palabras, se cumple el importantísimo enunciado que determina la penetración, cuando "*existe un centro que estimula y dirige el desarrollo de la periferia*" esto en palabras de Panebianco (1990 [1982]: 110). Como se podrá observar, la premisa se cumple, tanto en la conformación de una élite decisora como en la concreción de un centro de poder definido geográficamente.

De hecho, algo que vale la pena destacar en cuanto al PRD es que en todas las elecciones presidenciales de 1988 a 2012, sólo han existido dos candidatos: Cárdenas (1988, 1994 y 2000) y Obrador (2006 y 2012), y ambos son provenientes de la escisión priista que participó en la fundación del partido. O dicho de otra forma, su desarrollo territorial guarda exactamente la misma lógica que en su momento fundacional, el líder estimula y dirige la periferia, de manera paulatina va implementado estrategias para ir penetrando nuevos territorios en donde su existencia previa era desarticulada o francamente nula.

No se trató pues de un movimiento social coincidente o *difundido* a lo largo del territorio nacional, o que sumara la participación de alguna región distinta a su zona inicial de poder, como pudiera ser una confederación campesina o un determinado gremio obrero, sindical u étnico. Caso que sí ocurrió con el PRI, uno de sus rivales, que en un inicio optó por un movimiento aglutinante, donde el estandarte de "*la reivindicación de la Revolución*" sirvió como idea previamente difundida a lo largo del territorio mexicano, y quienes terminaron organizando ese partido fueron los revolucionarios vencedores.[66]

[66] En un principio se trató de una compilación heterogénea de caudillos que dominaban las diversas zonas del país a partir de la repartición de poder que comenzó con Álvaro Obregón y que se concretó con la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929, que es

Cuadro C15. Primer CEN del PRD 1989-1990

Titulares	Origen político*	Secretarías
Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano	CD	Coordinación
Porfirio Muñoz Ledo	CD	Organización
Ifigenia Martínez	CD	Coordinación legislativa
Ignacio Castillo Mena	CD	Relaciones políticas
Ricardo Valero	CD	Relaciones internacionales
Roberto Robles Garnica	CD	Seguimiento y acuerdos
Cristóbal Arias	CD	Asuntos agrarios
Leonel Durán	CD	Cultura y política educativa
Andrés M. López Obrador	CD	Promoción región Sureste
Martha Maldonado	CD	Promoción región Baja California
Lucas de la Garza	CD	Promoción región norte
Celia Torres	CD	Promoción Estado de México
Samuel del Villar	CD	Asuntos jurídicos
Moisés Rivera	CD	Finanzas
Gilberto Rincón Gallardo	PMS	Asuntos electorales
Heberto Castillo	PMS	Movimientos sociales
Arnoldo Martínez Verdugo	PMS	Estrategia
Graco Ramírez	PMS	Promoción DF
Camilo Valenzuela	PMS	Formación política
Rodolfo Armenta	PMS	Coordinación municipal
Marco Rascón	ORPC	Movimiento urbano popular
Raúl Álvarez Garín	ORPC	Divulgación y propaganda
Rosalía Wences Reza	ORPC	Promoción región sur
Adriana López Monjardín	ORPC	Reforma agraria
Ricardo Pascoe	PRT	Comunicación
Antonio Santos	PRT	Movimiento juvenil
Humberto Zazueta	ACNR	Administración
Saúl Escobar	OIR-LM	Movimiento Sindical
Rosa Albina Garavito	Independiente	Estudios de coyuntura

Fuente: Cuadro depurado con los datos originales de Salvador Montero (2000) y citado por Martínez González (Op. Cit. p.62).

**Siglas: Corriente Democrática (CD), Partido Mexicano Socialista (PMS), Organización Revolucionaria Punto Crítico (ORPC), Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), Asociación Cívica Nacional Revolucionaria (ACNR), Organización de Izquierda Revolucionaria – Línea de Masas (OIR-LM).*

De tal manera que, en los momentos precursores a la formación del PRD y en las postrimerías de su primer alianza como FDN no existían líderes fuertes en otras localidades que pudieran haber aspirado de manera real ni a la

el antecesor del PRI. Sin embargo, todos compartían en el ideario la base de que habían participado en el movimiento revolucionario. El proceso de difusión territorial en los términos de Panebianco, se incrementa con la presidencia de Lázaro Cárdenas a partir de 1934, que comienza formalmente la corporativización del PRI, a partir de la integración de los gremios obreros y campesinos al partido.

candidatura presidencial a través de los partidos que dieron origen al frente, ni a la dirigencia del primer Comité Ejecutivo del PRD en 1989. Cárdenas fue el candidato unificador de la alianza y a su vez la Ciudad de México sería la capital del perredismo. Todo esto de forma de manera prácticamente "natural" e insignificantemente discutida al interior del partido.

Así queda descartada la idea de que este partido pudiera encontrar su origen en un movimiento de *difusión* territorial, pues se trata de un centro, que si bien es heterogéneo, se articula a partir de un movimiento coyuntural cuya base política se concentra en los disidentes del PRI y la figura aglutinante que representó Cuauhtémoc Cárdenas ante las elecciones de 1988. Es de esperarse que al revisar más adelante la *V.2-Sistematización* nos topemos con que la estructura guarda una estrecha relación con el tipo de lógica que detonó el desarrollo territorial inicial del partido. En sí, el reto del PRD no radicará en organizar o someter a líderes poderosos a nivel local, sino en dosificar las ansias de un núcleo de poder sobrerrepresentado en una zona geográfica muy acotada. Por su puesto que ese centro de poder anhelará penetrar en nuevos territorios posteriormente.

Repetimos y discrepamos, si para Sánchez (1999: 89) el desarrollo inicial del PRD se dio por *difusión* territorial, y aún existe cierta duda en Vivero (2006), esto se debe a un tercer dilema (*vid supra*)[67] pues existe otra ligera confusión con el uso de esta variable. Como ya hemos mencionado, Panebianco no hace en ningún momento alusión a los resultados electorales al describir estos conceptos, y más allá del galimatías en la interpretación de los términos difusión y penetración, lo ambiguo del asunto pasa por la coincidencia entre la participación del FDN en 1988 y la inmediata fundación del PRD en 1989. Pero aún si este fuera el caso, la premisa de Panebianco: "*existe un centro que estimula a la periferia*" se cumple en el caso del PRD como ahora se verá.

Si bien en 1988 el apoyo electoral provino de diversas entidades de la República –o sea en término de votos- esto no significa en ningún momento que el FDN contara con una estructura previamente organizada. Al contrario, el alto porcentaje de votación se debió a la efervescencia social que causó el candidato en diversos estratos de la población que vieron en Cárdenas una posibilidad de alternar el poder ante el entonces hegemónico partido oficial, el PRI. De ahí se explica que el FDN fuera apoyado en Baja California en 1988 y que en 1989 optara por un gobernador del PAN. Fue más un éxito fortuito propiciado por la coyuntura política que el resultado de una organización

[67] En párrafos anteriores, habíamos mencionado las dos primeras confusiones que se presentan al abordar el tipo de desarrollo territorial: 1) se confunde el término con el tipo de legitimación o de conformación organizacional inicial del partido y 2) la representación mental del término asocia difusión con la idea de "difundir"; 3) esta tercera confusión consiste en asociar que la campaña presidencial previa a la fundación del partido aporta un esquema amplio organizacional en el territorio nacional. Las tres concepciones son imprecisas.

seria o eficaz por parte del FDN y mucho menos por la existencia de alguna estructura previa desplegada a lo largo del territorio nacional. De hecho, y para que quede aún más claro, al FDN se le reconoció una mayor votación presidencial –en 1988- en los estados de Michoacán, DF, Estado de México, Baja California y Morelos, que como el Mapa M7 indica, prácticamente la mayoría de sus votantes se ubicaron en una región muy específica del centro del territorio nacional. La votación obtenida en 1988 guarda lógica con el origen geográfico de sus políticos pioneros en el centro del país.

Mapa M7. Victorias del PRD reconocidas en los estados para Presidente de la República en la elección de 1988



Elaboración propia con datos de Sánchez, 1999: 51.

Notas: 1) La línea discontinua en negro representa la zona de mayor influencia en cuanto a los resultados electorales de 1988 para el FDN. 2) El caso de Baja California es una eventualidad coyuntural y no se considera área de influencia del FDN (posteriormente PRD), pues en la votación estatal del siguiente año -1989- el estado pasó a ser gobernado por el PAN.

La prueba irrefutable de este supuesto, está evidenciada en el trabajo de Borjas (2003: 371). En su seguimiento hemerográfico relata que incluso durante el I Congreso Nacional se constató que su presencia contó con una asistencia de 1,732 delegados del país, donde el 60 por ciento de ellos pertenecían a sólo cinco estados, entre ellos Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Tabasco y Veracruz; estados que –a excepción de Veracruz- coinciden con el apoyo electoral continuo a ese partido, tal y como se refleja en los distintos mapas electorales desarrollados en el capítulo III de este trabajo.

Y al interior de ese territorio predominante, es donde encontramos la mayor efervescencia de los grupos que posteriormente conformaran en PRD en 1989. Los sectores que dan vida inicial al PRD, para Martínez González (2005: 53-64) tienen en su origen en tres estirpes políticas: 1) aquellos provenientes de la "*izquierda extraparlamentaria*," 2) la "*izquierda parlamentaria*" y 3) la disidencia priista. De estas tres fuentes sólo podremos encontrar un marcado acento de líderes locales en la izquierda extraparlamentaria donde participaron una serie de movimientos opositores al gobierno, con una ideología izquierdista, mismos que fueron tomando forma reactivamente con su participación en el movimiento intelectual y de protesta de 1968. Movimiento que tuvo su punto más álgido de confrontación cuando en vísperas de las Olimpiadas de México 1968 el gobierno reprimió una serie de manifestaciones estudiantiles, principalmente en la capital del país.

Las organizaciones que provienen de esa izquierda extraparlamentaria fueron: La Organización Revolucionaria Punto Crítico (ORPC) de la Ciudad de México, el Movimiento de Acción Popular (MAP) que es una escisión del ORPC, la Coalición Obrero Campesino Estudiantil del Itsmo (COCEI) de Oaxaca; la Organización de Izquierda Revolucionaria Línea de Masas (OIR-LM) de Nuevo León, Durango y Zacatecas; el Movimiento Revolucionario del Pueblo (MRP) del DF y Baja California; la Asociación Cívica Nacional Revolucionaria (ACNR) de Guerrero, Durango y Coahuila; el Partido Patriótico Revolucionario (PPR) de la Ciudad de México y Sinaloa; el Movimiento Urbano Popular (MUP) de la Ciudad de México; el Consejo Estudiantil Universitario (CEU) de la Ciudad de México, el Movimiento al Socialismo (MAS) de la Ciudad de México; la Coordinadora Nueva Tenochtitlán de la Ciudad de México; la Coordinadora Única de Damnificados de la Ciudad de México. ¿De estas congregaciones, finalmente cuáles tuvieron impacto real? Las capitalinas.

En el texto de Borjas (2003: 195), no se hace alusión a una "*izquierda extraparlamentaria*" sino que se refiere a esta serie de asociaciones o movimientos como la *"izquierda social*"; que se integra de asociaciones urbanas y campesinas, frentes populares regionales y sindicatos independientes, pero muy importante señalarlo, que se encuentran asentados fundamentalmente en la periferia de la Ciudad de México, en sus "*cordones de miseria*" como señala la misma autora. Esta *izquierda social*, según Borjas, se va conformando a partir de los años setenta y ochenta no vinculada con la política partidista, dado a que sus fines no se relacionan con la búsqueda del poder político, sino a la búsqueda de respuestas a problemas asociados a la tenencia de la tierra, la carencia de vivienda y de servicios públicos, y en su caso a problemas sindicales. Todos ellos ocurridos en la zona metropolitana de la capital y con cierto impacto en los estados aledaños.

Ahora, el segundo eje de poder que conforma inicialmente al PRD proviene de la denominada izquierda parlamentaria, que en su haber tiene como origen antiguo, evidentemente al Partido Obrero Socialista de 1911 que durante la Revolución de 1910 se acercó a las fuerzas de Emiliano Zapata y Pancho Villa. Durante los siguientes años apenas si sobreviviría, hasta que en 1919 se refunda y primero se denominará como Partido Socialista, pero ese mismo año y con su afiliación a la Tercera Internacional Comunista, el partido se denominará como el Partido Comunista Mexicano (PCM). La organización del PCM pasa por un desarrollo borrascoso de origen pues, comenzó a estructurarse a través de células y no a partir de alianzas amplias (como le sugería el *Komitern* según Borjas, 2005: 106) con frentes corporativos o gremiales, u otros movimientos obreros previamente expandidos a nivel nacional. Esto evidencia que esta configuración inicial se transmite al PRD, pues la fraccionalización del PRD es un esquema bastante parecido al de las células, que no culmina por sentar una base de poder a nivel nacional.[68]

Tras muchas separaciones, reconciliaciones y recelos, finalmente el PSUM y el PMT (que son derivados del PCM) se fusionarán de nuevo en el Partido Mexicano Socialista (PMS) en 1987, que es la síntesis de una serie de

[68] Vale mencionar que el PCM tiene una historia bastante complicada, pues al darse cuenta que su influencia era limitada tras su colaboración con la Confederación de Trabajadores de México (CTM), se pensó que adquiriría estabilidad. Sin embargo, esta organización se alineó al régimen del partido hegemónico (1936), curiosamente a partir de la presidencia de Lázaro Cárdenas; es así que el PCM intentaría anexarse al PNR, circunstancia que trajo de nuevo revueltas al interior del partido. A veces más cerca de ser absorbido por el entonces PNR, que de crecer, el PCM continuó tratando de "radicalizar" los preceptos revolucionarios, tratando de influir con sus cuadros colocados en el gobierno del partido hegemónico. Pero a pesar de que se trató de cambiar la estructura celular del partido, muchos de sus sectores desobedecían esta tendencia y culminaron por restar presencia a nivel nacional, es ahí cuando el PCM comienza a utilizar la protesta en las calles para hacer notar su existencia. A finales de 1949, el PCM entraría en una fase de tensión con el gobierno federal y con el PRI al criticar al presidente Miguel Alemán. En 1948 se funda el Partido Popular Socialista (PPS) por Vicente Lombardo Toledano, y en 1952 el PCM apoya a este nuevo partido pero pierden la elección ante el candidato del PRI (Adolfo Ruíz Cortines). En 1950 se había fundado el Partido Obrero Campesino Mexicano (POCM), por otros disidentes y expulsados del PCM. Posterior al movimiento de 1968, el PCM sería identificado aún más con posiciones radicalistas por parte del gobierno priista, lo cual lo relegó aún más de la competición electoral. En 1973 el PCM declarará abiertamente que la Revolución Mexicana ya no era el camino hacia el socialismo por lo que pasó a ser una organización sumergida en la clandestinidad. En 1974, se fundaría otro partido de izquierda denominado Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT) de Heberto Castillo (obtiene el registro en 1984). Fue hasta 1978 que el PCM vuelve a obtener el registro oficial; mientras que otros disidentes lograron el registro en 1982 del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), por su parte en 1981 el PCM se transformaría en el Partido Socialista Unificado de México (PSUM). La alianza entre el PMT, el PRT y el PSUM, no se podía concretar debido a que los dos anteriores comulgaban con la doctrina *trotskista*, que no compartían los comunistas del PSUM. En 1987 finalmente lo líderes del PSUM y del PMT deciden fusionarse en el Partido Mexicano Socialista (PMS).

conflictos entre las diversas posturas moderadas y radicales propias de la izquierda mexicana. El PMS abandonará el uso de los simbolismos comunistas (la hoz y el martillo y el apego puro a la doctrina marxista-leninista) para substituirlos por los revolucionarios Zapata y Villa, así como al presidente de corte socialista Lázaro Cárdenas, como iconos del partido. Esta circunstancia, señala Borjas (*Ibid*.: 147), viene a dar una cara de pragmatismo al nuevo partido, pues "*mexicanizaría*" los ideales comunistas en figuras representativas de la lucha y la justicia social en el país.

La tercera fuente de poder se encuentra en la Corriente Democrática (CD), que es un grupo de expriistas indignados tras la designación de Carlos Salinas como candidato presidencial del PRI. Ésta se compone de un círculo identificado con el líder Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. A pesar de que tal fuente de poder no tenía una significancia numérica relevante, sí tuvo en sus manos una buena parte de la dirigencia inicial perredista. De hecho tendría la representación más numerosa y prácticamente tomaría el control inicial de la organización de la mano de los integrantes del PMS. Se observa claramente el arrinconamiento que la verdadera izquierda ideológica sufre en la configuración inicial del PRD. La importancia en la CD está en poner a políticos profesionales, que sabían cómo funcionaba el sistema de aquel entonces, porque habían participado siempre con el PRI. Cárdenas no sólo aporta una figura carismática, sino que en términos de votación tuvo una influencia concreta en el estado vecino de Michoacán, como lo demuestra el Mapa M7, pues él y su padre habían sido gobernadores de dicha entidad.

Tomando en cuenta lo anterior y regresando a la propuesta de Panebianco, se concluye que el PRD experimentó en su origen un **desarrollo territorial por penetración**. Apoyando concretamente la idea inicial de Campuzano (2002), pues queda muy claro que se conformó una estructura territorial a través de un poder centralizado de políticos que convergieron y fincaron su base de organizativa en la capital del país, relegando a los líderes de otras entidades a tareas no decisivas para el partido. Además, no todas las organizaciones de la izquierda extraparlamentaria realmente tenían una participación al interior de la república, más bien la mayoría se habrían creado en la capital. En algunos casos como la Asamblea de Barrios provienen de movimientos citadinos, o en el caso del CEU y el MAS están ligados directamente a líderes estudiantiles y de trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México, también radicada en la capital del país. Es evidente, que existen desde el principio apoyos de diferentes entidades del país, pero finalmente la base de poder se concentró en la Ciudad de México y sus alrededores.

Como lo muestra el Cuadro C15, el primer Comité Ejecutivo del partido incluye un dominio evidente por parte de los exiliados priistas, que no representaban de manera significante liderazgos territoriales vastos al momento de la conformación del partido. También es la suma de varios

movimientos sociales que habían fincado su base de acción en la participación en movimientos de protesta en la capital.[69] De ahí, que la ciudad capital haya representado desde un inicio, el punto de encuentro, el centro de poder del nuevo partido y es hasta 1997 que lograron ganar la Jefatura de Gobierno. Con ello no sólo ganaron una demarcación política, es decir, ganaron recursos económicos, posicionamiento mediático, puestos de trabajo y una presencia reconocida entre la ciudadanía capitalina. Es ahí donde el perredismo echó rápidamente raíces a partir de la implantación de sus políticas.[70]

Si en el momento fundacional podemos evidenciar que la base de poder se encuentra en el CEN y en la operatividad organizativa que brinda la Ciudad de México, también debemos señalar que desde el principio el partido mostró interés menor por expandir su poder más allá del territorio capitalino. Fue en la capital donde se enfocó en dominar y prácticamente se dedicó a desaparecer a sus oponentes tras los exitosos resultados de 1997. No sólo se harían con la administración central de la Ciudad de México, sino que ganarían también las administraciones locales de la ciudad, desterrando al PRI que era la primera fuerza y dejando al PAN como la segunda fuerza electoral en la capital. Sin embargo, su búsqueda por ampliar sus horizontes más allá de la Ciudad de México, desde un principio han sido contrarrestados por una presencia poderosa del PRI que rápidamente recuperó presencia en el Estado de México (entidad natal del priista Enrique Peña, presidente en 2012), estado que prácticamente rodea el territorio geográfico la capital, mientras que por el sur también sufrió ante la presencia del PRI y el PAN como principales fuerzas electorales durante los años posteriores a 1988.

Como se vio en el capítulo III el PRD tiene graves deficiencias en su desarrollo hacia el norte del país, otro de los hechos que sin duda ayudan a entender que en su origen el PRD no contó jamás con un soporte homogéneo a lo largo del territorio nacional. De nuevo, se trató de un centro que buscaba

[69] La capital del país, siempre ha sido la casa de los movimientos libertarios de izquierda, las avenidas y plazas han presenciado innumerables marchas o manifestaciones de protesta, algunas de ellas recordadas por sus violentos resultados tanto por parte de los gobiernos pero también de los manifestantes.

[70] Una muestra del intento inmediato del PRD por permear en el consciente ciudadano de la capital fue la reforma a la Ley de Participación Ciudadana, llevada a cabo de inmediato por Cárdenas, por la cual se eliminarían los anteriores Consejos Ciudadanos y se crearían los Comités Vecinales, con la visión de penetrar y entrar en contacto con las colonias, barrios pueblos o unidades habitacionales, con la enmienda propositiva de supervisar, evaluar y gestionar las demandas ciudadanas sobre servicios públicos, cambios de uso de suelo, programas de seguridad en cada delegación territorial. Lo cual significó más una estrategia de aproximación hacia los ciudadanos votantes que en resultados serios operativos y de resultados. La gran crítica es que el Gobierno de la capital tendió más hacia el paternalismo y el asistencialismo que incentivó a que los ciudadanos en vez de proponer, sólo se inscribieran para recibir los apoyos gubernamentales (Casas, 2011: 258, 278 y 279).

impulsar su poder al ir penetrando nuevas zonas del país, pero en ningún caso ha existido un poder provinciano o local fuerte que apoye la idea de que el PRD pudiese tener un origen por difusión territorial.

Si nos apegamos al término puntual de Panebianco (1990 [1982]: 110) nos define que un partido se crea por difusión territorial: *"(…) cuando son las élites locales las que, en un primer momento, constituyen las agrupaciones locales del partido y sólo a continuación éstas se integran en una organización nacional*". Esta aseveración nos puede despejar cualquier duda en cuanto al uso del término difusión que trata el autor, la difusión hace referencia una recolección de poder que va de la periferia al centro, mientras que la penetración parte del centro a la periferia, tal y como lo ejemplifica el Diagrama D9.

La historia de la izquierda mexicana pasa más por un movimiento intelectual que realmente a través de la idiosincrasia de los obreros o jornaleros campesinos por aglutinarse en contra del poder instaurado durante el régimen priista. Borjas (2003: 122 y 130) sugiere que debido a que las confederaciones obreras y campesinas ya habían sido prácticamente absorbida por el PRI (antes PNR y PRM) desde el segundo cuarto del Siglo XX, el Partido Comunista Mexicano se vio en serias dificultades para mantener una base militante estable. Por el contrario, a ese partido se sumarían más maestros y profesores universitarios o profesionistas con nociones izquierdistas, que en la dificultad para seguir una línea ideológica homogénea terminaron por dispersar al partido. Otra circunstancia explicativa sobre el porqué es la capital del país la cuna de nacimiento del PRD, es debido a que, a su vez, ha sido el lugar de nacimiento de los demás partidos inmiscuidos en el sistema político mexicano. En sí, los partidos locales en los estados, siempre han jugado un papel residual o casi nulo, y esto se debe a que todas las instituciones mexicanas guardan en su dinámica y origen la lógica centralista que implica un sistema político presidencialista.

Ahora, lo que implica serias diferencias entre el nacimiento del PRD con respecto del PRI y el PAN, es que estos últimos provienen de orígenes coyunturales muy distintos al escenario que contextualizó al PRD. El PRI es un partido emanado del desorden resultante de la Revolución Mexicana iniciada en 1910, mientras que el PAN proviene de un movimiento social totalmente vinculado con personajes afines a valores conservadores y hasta cierto grado elitistas. Así, el PRI emerge con la convicción de instaurar un gobierno, buscando a los líderes de las localidades para atraerlos al nuevo partido con la promesa de salvaguardar su poder, en caso contrario eran abatidos o nulificados. El PAN, si bien cuenta con muchos seguidores en la capital del país, encontró desde su fundación el apoyo de amplios sectores sociales conservadores en diversas zonas geográficas como la zona del bajío mexicano y varias ciudades en el norte del país.

Por su parte, los hechos nos muestran que el PRD –a nivel de sus dirigentes que no de sus votantes- nace en parte, derivado de la inconformidad de un sector de antiguos priistas que abandonan su partido, se alían con movimientos de izquierda predominantemente capitalinos y fincan su poder ahí mismo, en la Ciudad de México. El contexto que permite la concertación de diferentes los actores sociales es la protesta generada al perder oficialmente la elección de 1988. No solamente fue el impulso del FDN a la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas, sino que en gran medida, la organización que deriva en la concreción del partido se da gracias al movimiento de reclamo ante el supuesto fraude electoral. La protesta sobre el supuesto fraude electoral constituye la coyuntura que da cierta amalgama a las fuerzas, es la ventana de oportunidad que facilita el entendimiento entre las partes que terminan conformando al partido alrededor de Cárdenas.

En este sentido, el desarrollo territorial por difusión corresponde más a los casos del PRI o del PAN, pues en ambos casos su élite fundacional se dedicó a recolectar el poder de los líderes locales afines, mientras que el PRD nace de forma acotada, donde no existen precedentes ideológicos homogéneos previos a lo largo del territorio nacional. Lo que existe en su caso es la ilusión de una sociedad más participativa que daría sustento hipotético al partido; lo cual, era una ilusión porque al conformarse el partido se pensó que éste disputaría fuertemente las elecciones intermedias de 1991 para renovar la Cámara de Diputados (véase la Gráfica G4). Pero la realidad señalaría lo contrario,[71] pues el partido no contaba de inicio con un movimiento nacional de soporte (véase el Mapa M7). El origen territorial del PRD se da por un centro que intenta tibiamente penetrar la periferia. Como se verá más adelante, la estrategia se focalizó en ejercer un dominio radical en su zona de influencia, descuidando su extensión hacia otras zonas del país.

4.1.2- Indicador 1.2- Tipo de legitimación

Antes de precisar el tipo de legitimación a través del cual surge el PRD, hay que señalar los antecedentes históricos que permiten contextualizar su irrupción en la vida política de México. La legitimación en la cual se sustenta la fundación del partido se divide en su origen ideológico-discursivo y en su origen orgánico. Primero hablaremos sobre los fundamentos históricos y sobre todo discursivos.

El legado ideológico del perredismo usualmente es endosado directamente al fenómeno de la Revolución Mexicana en cuanto a su carácter nacionalista, pero sobre todo a la coyuntura presidencial de Lázaro Cárdenas (1934-

[71] No conseguirían ninguna diputación en 1991.

1940). Sin embargo, al revisar el discurso de los políticos perredistas, tanto en la hemerografía revisada como en las entrevistas recolectadas en esta investigación, encontramos evidencia de reminiscencias de un legado más antiguo y profundo. Su nexo de unión político-social deviene de la tradición política heredada de la época virreinal y en la memoria de la Independencia y de los valores provenientes de la misma. Hasta entrado el siglo XX la élite criolla apenas se vio en la necesidad de incluir a todo lo que existía por debajo de sí misma. El liberalismo heredado del siglo XIX que se prometía reformista se vio sobrepasado por los nuevos movimientos de masas, tanto de izquierdas como de derechas que en aquellos momentos estaban surgiendo también en México. Recordemos que la Revolución de 1910 es iniciada por un integrante de la burguesía mexicana de origen criollo (Francisco I. Madero) y no precisamente por los desposeídos como se pudiera suponer.

El acervo ideológico más antiguo del perredismo abarca tres elementos tradicionales: El primero, la Independencia mexicana y sus próceres, en los que se puede ver un radicalismo revolucionario al estilo francés más que una reivindicación de identidad. Se trata de líderes independentistas como Morelos e Hidalgo. Segundo, continuaría por Benito Juárez y su etapa de gobierno liberal; de ahí provienen su espíritu anticolonial, indigenista y básicamente anticlerical. En tercer lugar, nos encontraríamos con el México revolucionario del siglo XX y sobre todo con el cardenismo. Es este último periodo el que define la cultura política definitiva que hoy representa el PRD. Es la idea del "*mestizo vencedor, verdadero constructor de la nación mexicana, pero siempre desposeído y apartado del poder*", en la que el PRD ha fincado su ideología de reacción social.

Como bien es sabido, el régimen político creado a partir de la culminación de la Revolución Mexicana, sufre varios altibajos derivados de la falta de unidad y una lucha por el reordenamiento del poder. Lo cual es astuta y, en parte, violentamente colectado por el general Álvaro Obregón, quien es el primero en tratar de nulificar a los caudillos y otros líderes que detentaban el poder fáctico a lo largo del territorio mexicano. Esto a partir del asesinato del primer presidente constitucional emanado de la Revolución Mexicana, el general Venustiano Carranza. Tras la muerte de dicho personaje es Adolfo de la Huerta quien ocupa el poder y luego Obregón, quien finalmente finca los cimientos de lo que será el nuevo régimen y su sistema político. Posterior al asesinato de Obregón, se hace con el poder uno de sus compañeros durante la lucha armada, el general Plutarco Elías Calles, quien finalmente promueve la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1928. El partido surge con el fin específico de institucionalizar esos esfuerzos por pacificar los territorios a través de la representatividad e institucionalización del nuevo régimen político. En 1938 el partido cambió de nombre y se denominó Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y finalmente en 1946 se

transforma en lo que actualmente conocemos como Partido Revolucionario Institucional (PRI).

La historia del PRI, es vasta por sí misma, pues implica la constitución entera de un nuevo sistema político, que tenía como eje rector el corporativismo de la sociedad mexicana.[72] Además de coadyuvar de manera activa con la implantación de valores altamente nacionalistas a lo largo del territorio. Lo cual tuvo como resultado, en primer lugar la pacificación de las localidades y en segundo lugar, la instauración de un régimen político supeditado a las directrices emanadas del presidencialismo, cuyo partido servía como modulador y aglutinante de las demandas sociales. En otras palabras, el PRI sirvió durante varias décadas como la herramienta vital para la interacción (*linkage*) entre el gobierno y la sociedad racionalmente aglutinada por sectores.

Quizá el primer brote fuerte de inconformidad ideológica contra el PRI se presentará con la represión estudiantil de 1968 en la Plaza de las Tres Culturas en la Ciudad de México en la víspera de la realización de los Juegos Olímpicos en el país. Sin embargo, el régimen no padeció una crisis tan fuerte de legitimidad hasta el año de 1976, en que –sumado a una crisis económica- ningún otro partido postuló candidato alguno para competir por la Presidencia de la República. A sabiendas de las implicaciones que esto tenía para el sistema político mexicano, el nuevo presidente José López Portillo ofreció una reforma política, y se turnó dicha responsabilidad al entonces Secretario de Gobernación, Jesús Reyes Heroles, que promovió la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procedimientos Electorales, misma que fue aprobada en diciembre de 1977.

Esta ley incentivaría la organización de un colegio electoral (Comisión Federal Electoral o CFE) para deliberar las elecciones, además de invitar a los partidos hasta entonces clandestinos a obtener su registro formal, se avala la figura de las coaliciones, se crea el principio de proporcionalidad[73] que aumenta la representación de los partidos más pequeños y se incentiva la propaganda electoral en radio y televisión (que ya se estipulaba desde 1973). A esa ley se debe la reincursión formal del Partido Comunista, que durante muchos años se mantuvo en la clandestinidad y sin una representación formal ante el gobierno. En las elecciones intermedias de 1979, el primer beneficiado sería el PAN, que pudo situarse como la segunda fuerza electoral, sobre todo al verse favorecido en la Cámara de Diputados por el principio de proporcionalidad.

---

[72] Es un caso equiparable al *justicialismo* en Argentina analizado en la obra de McGuire (1997).

[73] Esto implicó que aumentara el número de diputados, pasando a un total de 400 escaños, de los cuales 300 estaban destinados a la representación mayoritaria y 100 a la representación plurinominal.

Entre 1978 y 1985, obtendrían su registro legal, además del PCM, el Partido Demócrata Mexicano (PDM), el Partido Socialista de los Trabajadores (PST), el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y el Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT). Sin embargo, la estabilidad ganada con la aplicación de la reforma de 1977, rápidamente volvería a poner en dificultades al gobierno puesto que en 1982 la economía mexicana volvería a entrar en crisis.

Por su parte, en 1981 el PCM se transformó en el Partido Socialista Unificado de México (PSUM)[74] que a su vez, trataba aglutinar a diversos movimientos de izquierda que guardaban características más o menos afines. Sin embargo, el PSUM no pudo incorporar ni al PMT (que había perdido su registro por no alcanzar el mínimo de participación porcentual) ni al PRT, por la negativa de su líder Heberto Castillo. Situación que evidencia la divergencia entre caudillos por incorporar un frente común de izquierda, esto según Borjas (2003: 139). No sólo era una negativa por la dirección del movimiento comunista en México, sino que de fondo también existían fracturas en el PCM por previas expulsiones de varios miembros tras el apoyo a la corriente *trotskista* en vez de la doctrina marxista-leninista.

En las elecciones intermedias de 1985, los tres partidos mantuvieron índices marginales de votación, por lo que en 1987 al fin se concreta una alianza entre el PSUM y el PMT que daría paso a la creación del Partido Mexicano Socialista (PMS). Su objetivo era ampliar la fuerza de la izquierda y a su vez, no cerrar el diálogo con ciertos actores priistas dispuestos a la negociación. Sobre todo se reconocería la necesidad de automoderación en temas que anteriormente provocaban graves desacuerdos, como la relación con los Estados Unidos y la intervención de la inversión extranjera en el país. El objetivo pendiente del comunismo, desde la aparición del PCM y sus descendientes, el PSUM y luego el PMS era, sin lugar a dudas, la supervivencia electoral.

En concreto, una de las fuentes más latentes de legitimación del perredismo proviene del *cardenismo*, que es la forma que adopta el PSUM para identificar la ideología socialista con un término "mexicanizado". Además de la simpatía auténtica de los comunistas hacia los caudillos revolucionarios Pancho Villa y Emiliano Zapata. El PSUM y el PMT convertidos en el PMS (1989) viene concretar una alianza entre los dirigentes de origen comunista que sí deseaban participar de manera formal en el sistema de partidos. El reconocimiento de la simpatía por el *cardenismo*, finalmente es la clave para entender por qué Cuauhtémoc Cárdenas (hijo de Lázaro Cárdenas) aprueba

[74] Además del PCM, el PSUM se integraría con la presencia de líderes del Partido Socialista Revolucionario, el Movimiento de Acción Política, el Movimiento de Acción y Unidad Socialista, el Partido del Pueblo Mexicano y el Movimiento de Acción Popular. Movimientos que estaban estrechamente vinculados con las protestas originadas desde el movimiento de 1968, y según Borjas (2003: 139) también ligadas a la guerrilla.

la adhesión de este partido como una de las bases de su campaña, de la movilización de protesta y finalmente de la concertación con más fuerzas ante la fundación del PRD.

No hablar abiertamente o airadamente sobre la defensa de los postulados comunistas, a su vez, aminoraría los recelos de los dogmáticos de la izquierda partidista. Pues uno de los grandes obstáculos para la concreción de alianzas orgánicas había sido el disentimiento de una gran parte de comunistas por las teorías y la pureza de sus convicciones frente al gobierno y frente a sus propias visiones opuestas. Más allá de este relajamiento en la postura del Partido Comunista, ahora denominado PMS, lo que en realidad permite la unión de fuerzas es la coyuntura política.

Ahora, entramos de lleno al contexto que antecede las elecciones presidenciales de 1988. Por un lado, tenemos una sociedad a la expectativa, que en el Distrito Federal trata de reconstruir su ritmo de vida luego de que en 1985 se sufriera un sismo catastrófico que denotó una falta de capacidad de respuesta gubernamental, tanto para reaccionar ante una emergencia como para reconstruir una sociedad que cada vez se volvía más autosuficiente ante la tragedia mencionada. En palabras de Loaeza (1999: 387) la reacción de la sociedad civil ante la desdicha del sismo y sus réplicas, generaron entre los ciudadanos "*sentimientos de competencia y confianza en sí mismos (…) fundamento de una mayor predisposición a la participación política independient*e."

Por otro lado, en 1986 el estado norteño de Chihuahua presenció una reñida contienda electoral para designar al nuevo gobernador, otorgando la victoria al candidato del PRI (Fernando Baeza), pero ocasionando protestas en las calles ante la falta de claridad sobre el proceso, pues el candidato del PAN (Francisco Barrio Terraza) alegaría un presunto fraude electoral. De hecho, durante los años ochenta del siglo pasado, el PAN venía sumando adeptos de manera progresiva debido al apoyo de empresarios que veían con malos ojos la conducción económica gubernamental del PRI, así como el reposicionamiento de la administración de la Iglesia Católica en México por apoyar causas conservadoras, siendo que ésta tomó un papel muy crítico hacia el gobierno priista posterior al resultado electoral en Chihuahua.

Así el ambiente entre 1986 y 1988, se caracteriza por dos cosas fundamentales: una sociedad que se queja por una economía que continua en crisis y, segundo, por una politización inusitada en la capital, que va creciendo desde el terremoto de 1985. Para Loaeza (1999), es en este periodo cuando se altera una de las reglas del régimen autoritario mexicano: la no participación de la sociedad, que evidentemente recae en la noción de una sociedad con una cultura política parroquial, desinformada y acrítica en la noción clásica de Almond y Verba (1963). La politización de la sociedad, es uno de los precursores del cambio en el sistema político mexicano, pero no sólo por su capacidad de reconocer y preocuparse por el desempeño de

las instituciones del gobierno, sino porque ésta asume que puede participar o al menos presionar al régimen para cambiar en determinados aspectos.

Como lo hemos advertido anteriormente, Vivero (2006) asume que en general la variable "*modelo originario"* puede comenzar su análisis a través de Tarrow (1991) para determinar que un movimiento social puede llegar a cuajar en alguna nueva organización, dependiendo de la *estructura de oportunidad* que se presente en una coyuntura política determinada. Esta estructura de oportunidad, en el caso del PRD, nos presenta: 1) Un escenario marcado por la crisis económica que recrudeció en 1987. 2) Una incipiente, pero al fin nueva politización en la sociedad, promovida por factores como la presión del PAN en algunos estados del norte, además de la creciente crítica de algunos medios de comunicación y de la sociedad capitalina ante la insuficiencia de la respuesta gubernamental evidenciada con el sismo de 1985. 3) Una fractura al interior del partido hegemónico materializada en la Corriente Democrática expriista que es liderada por Cuauhtémoc Cárdenas.[75] 4) El consenso (aunque débilmente aglutinado) de la izquierda parlamentaria con la creación del PMS, que es un descendiente del PCM.

Internacionalmente, también se vive una etapa de intensa transformación política con el fin de la Guerra Fría y la caída del muro de Berlín, a decir verdad es un momento de transformación y apertura por parte de varias sociedades a nivel mundial. El escenario de 1988 a 1989 sin duda, muestra una combinación *sui géneris* en la arena política internacional y sobre todo en la vida política de México al suscitarse las elecciones presidenciales de 1988.

Mucho más allá de la estructura de oportunidad, Borjas (2003) asume que la causa de identidad sobre la cual el PRD basa una gran parte de su ideología, está en el nacionalismo revolucionario, que en primer lugar sirve para legitimar al régimen emanado con la conclusión de la Revolución Mexicana iniciada en 1910 (a partir de la cual nace la Constitución de 1917 aún vigente). Para esta autora, el proyecto nacionalista que emprendió el entonces partido de estado, fue un intento efectivo por obtener legitimidad a partir del centralismo de los actores sociales más propensos a la inconformidad, es decir a la centralización de las masas campesinas y obreras ante la representación política que ofrecía el partido surgido de la Revolución.

De hecho esta insinuación también aparece de forma clara en Vivero (2006: 33) quien vaticina que la escisión de la CD del PRI se da en un primer lugar, no sólo por la designación de Salinas como su candidato oficial, sino que la

[75] Se presume que la primera reunión de disidentes priistas se llevó a cabo el 11 de julio de 1986 en la casa de Ifigenia Martínez con la asistencia de Eduardo Andrade, Cuauhtémoc Cárdenas, Leonel Durán, Augusto Gómez Villanueva, Armando Labra, Gonzalo Martínez Corbalá, Janitzio Múgica, Porfirio Muñoz Ledo, Carlos Tello, Mario Vázquez Reyna y Rodolfo García Guevara. Véase Borjas, 2003: 166.

ruptura fue incentivada con la inserción de las políticas neoliberales durante el sexenio de Miguel de la Madrid de 1982 a 1988; pues estas contravenían principios del "nacionalismo-revolucionario" o priismo tradicional. Por ello, no es una coincidencia que Cárdenas al promover la creación del PRD insista y adopte las mismas causas que en su momento dieron origen al PRI, pues tanto Cárdenas como los comunistas acusarán asiduamente al partido hegemónico de contravenir los preceptos nacionalistas revolucionarios a favor de la introducción de la política neoliberal norteamericana.

Hay que recordar, que el Partido Comunista en México, en los primeros años de vida trató de acordar y promover una "izquierdización" en el partido oficial. Circunstancia que fue muy evidente en 1937 cuando al PNR (antecesor del PRI) se anexó al "*Frente Popular Mexicano*" que contaba con el apoyo de la Confederación de Trabajadores (CTM) y el Partido Comunista. Hecho que le abriría cierta tolerancia a los comunistas para colocar algunos cuadros en las organizaciones gremiales. Es ahí donde Borjas (2003: 113) afirma que los comunistas no descartaban la posibilidad de sumarse al partido de estado en un momento dado. Sin embargo, el PNR no permitiría que éstos se anexaran y tampoco que participaran legislativamente.

La ruptura más fuerte entre los comunistas y el partido oficial se daría precisamente con el fin del periodo presidencial de Lázaro Cárdenas hacia 1940, pues no convergerían más con la nueva administración del presidente Ávila Camacho, de hecho pasarían a oponerse totalmente en contra del nacionalismo representado por el PRI. Esto a partir del movimiento estudiantil de 1968, en que el régimen les pasa a identificar como enemigos y es cuando el comunismo mexicano pasa a ser uno de los mayores críticos del sistema.

El nacionalismo del PRD se inspira entonces en los preceptos de justicia social predicada en la Revolución Mexicana, así como en la visión estatista de Lázaro Cárdenas, a quien identifican como un impulsor de la soberanía que aspiraba la autosuficiencia del Estado mexicano. Bajo la lógica de Máiz (en Arteta, *et. al*. 2003: 428), podríamos decir que la crítica de los comunistas hacia el nacionalismo interpretado e identificado con el PRI, radica en que posterior al cardenismo, éste olvidó la búsqueda del *autogobierno* y la *autonomía cultural.* Por ello, es en la etapa de los años ochenta donde se observa la transición tecnócrata-neoliberal del estado y del partido oficial, como el punto más álgido de esta crítica a su concepción nacionalista.

El PRD, comparte en gran medida esa influencia, al entender, no solamente que la Revolución indica un quiebre del orden establecido, sino que aspira a construir su legitimidad a partir de la misma idea aglutinante, que busca en las causas que desencadenaron el conflicto armado su justificante ideológico. Pero más allá, en su práctica también ha de recoger lo que en México se entiende por nacionalismo. La concepción del nacionalismo mexicano, dista mucho a la alusión moderna europea, puesto que se trata de un país

relativamente nuevo, donde continua vigente la necesidad de poseer en el imaginario social un centro referencial de un territorio enorme, cuyos límites o fronteras, son en su caso, igualmente desconocidos por sus integrantes. Y la respuesta se presenta con la noción del nacionalismo revolucionario, del cual es heredero tanto el PRI como el PRD, partidos que en sus siglas adoptan este justificante inicial ideológico. La revolución nacionalista, como el origen de sus causas; del cual tampoco pueden negar su ambición por centralizar y aglutinar el poder a través de un método corporativista de masas.

El nacionalismo, bajo la concepción mexicana, es la de una nación postcolonial que crece observando lo que sucede, principalmente con Francia y el republicanismo, y con EEUU y el federalismo como modelos de estado. Ciertamente puede considerarse más como un nacionalismo cívico ante la falta de una étnica homogénea en los términos de Máiz (*Ibid.:* 430). Lo más acertado es mencionar que el nacionalismo mexicano asume una actitud republicana, pero sobre todo postcolonial, que como se señaló no se basa en la coincidencia étnica, religiosa, cultural o incluso lingüística, sino en la idea de emancipación y reafirmación territorial.

El intento por formar un nacionalismo mexicano más tradicional se presentará mucho tiempo después de su independencia con José Vasconcelos quien ya hablará entonces de la necesidad de potencializar el mestizaje y de la idea de comunidad que permite el idioma castellano en los países iberoamericanos (véanse sus obras "*La raza cósmica*" de 1925 y "*Ulises criollo*" de 1935). El nacionalismo de tipo republicano se replicará con sus personajes y mitos en otros países iberoamericanos; sin embargo, en el caso de México el fervor nacionalista se agudizará mucho más con el movimiento de revolución (1910-1917). Pues en esa coyuntura surgirán nuevos caudillos y nuevos mitos que vendrán a reforzar la idea de que el estado mexicano se ha visto en la necesidad de reconfigurar las condiciones del poder y el reparto social de sus beneficios. La Revolución Mexicana se convertirá así en el nuevo mito que consolida el sentimiento nacional.

Para el PRD, la justicia social y la visión soberana-estatista es un punto crucial de sus valores desde un inicio. En general el nacionalismo en México, una vez potenciado por el conflicto revolucionario, es una estrategia de unión o "*re-unión*", que tiene como resultado la creación de un nuevo aparato estatal autolimitante. En el cuál la regla fundamental e insoslayable es acatar los periodos presidenciales, en contra de las aspiraciones reeleccionistas. Es además y reiteradamente aglutinante, porque la tarea de los primeros gobiernos fue recopilar en el centro (literalmente hablando) las nuevas lealtades del poder diseminado con el conflicto social, a veces exiliando o eliminando a los rebeldes y otras negociando el control supeditado de los territorios dominados por cientos de caudillos locales.

El nacionalismo que adoptó finalmente el PRI, fue el que posibilitó que su conformación se diera a partir de la recolección y eventual repartición del

poder con los caudillos vencedores en las diversas zonas del país. En su caso, el PRD, no contaría con esta condición, pues para la coyuntura de su creación en 1989, la administración de las zonas de incertidumbre que motivaron la revolución nacionalista, ya habían sido cubiertas totalmente por el PRI con mucho tiempo de antelación. Eso resulta evidente, por eso, la apuesta nacionalista perredista no tuvo el éxito organizativo fuera de la Ciudad de México, porque la capital mexicana, es uno de los únicos puntos donde el nacionalismo revolucionario sí terminó identificándose con la izquierda doctrinal que defienden los exintegrantes comunistas, al substituir el simbolismo del comunitarismo por la **lucha hacia la justicia social**.

Cabe mencionar, que al adoptar a Zapata como uno de los estandartes de la ideología partidista perredista, el partido también puso en la mira dar proyección a uno de los caudillos que finalmente nunca abdicó frente a los constitucionalistas que terminaron gobernando al finalizar la Revolución, y quienes finalmente lo asesinaron en una treta en 1919. Por su parte, también al identificarse con Pancho Villa, proyectan una postura antinorteamericana, pues este fue uno de los caudillos que no se sometió y que nunca pudo ser aprehendido por el gobierno estadounidense al cometer diversas incursiones vandálicas en la frontera con ese país. La idea del PRD es la de sentenciar que están a favor del nacionalismo revolucionario más radical, del que no se conformó con la integración del nuevo régimen que habría de conformar posteriormente el PRI. Con excepción del periodo *cardenista*, para el PRD las demandas revolucionarias aún no han sido cumplidas por parte del régimen y se adjudican la defensa de estas causas: siendo la más fuerte la injusticia social, que es visiblemente compatible con los decálogos comunistas que pregonan el desarrollo de la igualdad y la desaparición de clases.

En resumen, la combinación del nacionalismo revolucionario con el comunismo, constituye la carga ideológica de legitimación más poderosa del perredismo a la hora de su consagración. Principalmente en la capital mexicana donde la población comienza a cuestionar la capacidad del gobierno priista. De la misma forma en que Gambetta contrasta el sentimiento nacionalista francés (en Máiz, 2008: 111), el nacionalismo mexicano tiene, por un lado, una concepción optimista como resultado de la Revolución Mexicana, del México "*glorioso"* e institucional evocado por el PRI, y por el otro, una noción "*victimista*" del México fracasado, en donde las causas revolucionarias aún no han sido resueltas por culpa del partido que se hizo con el poder al terminar la revolución. Para el PRD la revolución sigue vigente como visión de los ideales incumplidos en la nación mexicana.

Ahora, en una visión sobre la legitimación orgánica, vale decir que si el indicador previo -sobre el tipo de desarrollo territorial- nos indica que éste se da por penetración, donde existe un centro que promociona el desarrollo del partido hacia fuera, se debe en gran parte a la correlación que ese

indicador tiene con el tipo de legitimación que experimentó el PRD en su etapa de conformación (1988) y posterior fundación (1989). Tal y como Lagares (1999: 63) describe con el concepto de "*factor constitutivo*" que es el equivalente al tipo de legitimación inicial que describe inicialmente Panebianco, en él se plasman *"(…) los momentos más genuinamente originarios de la organización partidista. Las conexiones personales, el capital político, la estrategia de alianzas y todos aquellos elementos que definen el fiat <<cómo vamos a hacerlo>>"*.

Esta variable también puede diferenciarse a través de una dicotomía que consta en discernir si el partido se crea a partir de una fuente de legitimación interna o bien de tipo externa. Sobre este indicador, Panebianco (1990 [1982]: 113) dedica menos de una página para describir que los partidos de legitimación externa son aquellos que surgen a través de la necesidad de una entidad exterior por competir por el poder político, mientras que los de legitimidad interna son obviados como aquellos partidos que no necesariamente son un "*brazo político*" de alguna organización en particular. La creación de lealtades también mostrará diferencias dependiendo del tipo de legitimación, en el caso de los partidos que dependan de una institución externa, experimentarán la creación de lealtades indirectas donde esa lealtad recaerá en primer lugar en la entidad patrocinadora y no necesariamente en la organización partidista.

A pesar de la breve descripción de Panebianco, otros autores han ampliado la problemática sobre el tipo de legitimación inicial de un partido, más allá de la dicotomía en cuanto a la creación interna o interna de la organización. En tal caso se suscribe la tesis de Lagares (1999) donde se da mayor importancia al cómo se suscita la "mesa de creación" de un partido, cómo se llegan a poner de acuerdo los líderes. Es decir, que el peso de esta variable sí está altamente involucrado con la estructura de oportunidad de Kriesi y Tarrow, tal y como lo señala Vivero (2006). El matiz de esta variable también debe reconsiderar cómo es que se visualiza al partido en su constitución, si se piensa que éste ha de ser un partido de masas o un partido de cuadros en relación con la propuesta de Duverger.

Si queremos entender desde un inicio cual es la lógica que acompaña la creación de la alianza (FDN) que da paso a la constitución posterior del PRD, habremos de situarnos inmediatamente en la crisis política que experimenta el PRI tras la designación de Carlos Salinas como su candidato presidencial y la inconformidad de Cuauhtémoc Cárdenas y su grupo de colaboradores cercanos (CD), debido a su ambición personal por ser él o alguno de sus colegas el candidato. Así de obvia sería la eventual ruptura con el PRI y su posterior separación más allá de su posicionamiento ideológico con respecto al abandono de los objetivos revolucionarios-nacionalistas. Es evidente que la creación del nuevo partido político (PRD) no es una opción que se contemplara durante la ruptura; es decir, la decisión por materializar un

nuevo partido político viene mucho después. Por lo tanto, se tienen muchas dudas en señalar que la legitimidad en la creación del PRD pudiera ser de corte externo, pues **no se trata en realidad de un simple apéndice del PRI**. Además algo que cabe dejar en claro, es que los disidentes que conformaron la CD, finalmente renunciaron tácita y fácticamente al PRI, por lo que éstos no funcionarían como marionetas de su anterior partido.

Sobre el FDN en relación con el tipo de legitimación, vale la pena mencionar que se trata de una alianza puntual, específicamente creada para competir en las elecciones presidenciales de 1988. Surge de una convención de distintos líderes, provenientes de una gama amplia en cuanto a su constitución ideológica. El hecho de que el PRD se volviera a la postre un partido de izquierda, no tiene absolutamente nada que ver, con un hecho planeado o diseñado con premeditación. La intención de la coalición esta única y definitivamente encaminada al soporte electoral coyuntural para la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas, para poder enfrentar con cierta fuerza e incluso con la esperanza de llegar a derrotar al candidato del entonces partido oficial. Representaba así una oportunidad irrepetible para competir con fuerza contra el régimen priista.

De hecho, Cárdenas no fue apoyado en un principio por el PMS, de hecho, más bien es a través de la negociación y la presión numérica que sugería que Cárdenas lograría mucho más votos por sí sólo, que su líder Heberto Castillo terminará declinando su candidatura a favor de Cárdenas a tan sólo un mes de la contienda electoral. A decir verdad el proceso de integración del FDN se da de manera muy rápida, de forma claramente adaptativa a los medios y reaccionaria ante las circunstancias. Los primeros en movilizarse fueron los miembros de la CD, a raíz de la designación de Salinas por parte del PRI el 4 de octubre de 1988, ellos comenzaron a desplazarse al interior del país en busca de apoyo a través de cuadernillos y panfletos. La CD tenía una carrera contra el tiempo. Los primeros en suscribir apoyo a Cárdenas fueron, curiosamente, los partidos "satelitales" que anteriormente eran promovidos por el PRI, para legitimar al régimen supuestamente democrático pero no competitivo. Entre ellos el PPS, el PARM y el PFCRN que ven en Cárdenas no sólo la oportunidad de sobrevivir, sino que para sus líderes también era una forma de amenazar al gobierno en la búsqueda de mayores pleitesías de cara a futuras negociaciones, este es el caso específico del PARM, que además fue el partido que oficialmente suscribió la candidatura de Cárdenas.

El FDN no es resultado de un esfuerzo proactivo, con una meta a futuro o con una visión de lo que llegaría a hacer en caso de ganar la presidencia. Fue el resultado de una aventura electoral que prometía votos y supervivencia para los partidos pequeños, principalmente para los comunistas era la oportunidad de competir con fuerza y la posibilidad de vengarse del PRI por parte de la CD y Cárdenas. Así como un medio para ejercer presión y evidenciar una falta de legitimidad por parte de los movimientos sociales

urbanos y, finalmente, una posibilidad real para que aquellos sectores inconformes de la sociedad pudieran expresarse de alguna forma. No a favor de "la izquierda", no a favor de "Cárdenas", sino en contra del régimen político detentado por el PRI. Por eso, este movimiento termina por denominarse frente, pues de entrada no existía una ideología de común acuerdo. Fue un movimiento efervescente de reacción política.

Más allá del resultado electoral, la importancia del FDN fue la posibilidad de conjuntar a las diversas fuerzas políticas y urbanas de izquierda con los actores políticos disidentes del PRI. Por primera vez, las divergencias en el tipo de izquierda, tanto ideológica como programáticamente, se vieron superadas y actuaron de manera conjunta durante ese proceso electoral. Pues como se mencionó no se trató de una campaña nutrida de ideología, sino de diversos intereses que apuntaban a un único fin: enfrentar con fuerza al PRI. Todo ello se logró gracias a la afinidad, forzada o atraída por el liderazgo de Cuauhtémoc Cárdenas, quien supo elaborar un discurso en comunión con los diversos grupos que integraron el FDN, pues gran parte de sus posicionamientos públicos enfatizaban la oposición al régimen del PRI por su política económica y la exigencia por la democratización del sistema político mexicano. Sin duda, dos ideas muy precisas en un mensaje práctico y fácil de entender por el votante de aquellos días.

Así, podemos definir que la estructura de oportunidad que dio paso a la creación del PRD, tuvo su punto de partida, no en la ruptura de la CD con el PRI, sino en la serie de alianzas que terminan concretando la candidatura de Cárdenas a través de la alianza denominada FDN. La estructura de oportunidad nos deja ciertas lecciones a considerar. Primero, el FDN no hubiera podido concretarse sin la habilidad política de Cárdenas para flexibilizar sus propias posturas y acoger las demandas de los diferentes partidos y movimientos sociales que finalmente le apoyaron. Segundo, la suma de capital político en un lapso muy breve de tiempo obstaculizó que el PRI, entonces el partido hegemónico, pudiera sofocar o disuadir la unión de fuerzas que se presentó a la elección de 1988, el priismo no tuvo capacidad de respuesta. Tercero, a pesar de que el FDN no ganó la elección ante el conteo oficial, el precedente organizativo sirvió de base para la formalización del PRD en 1989. En la víspera de la jornada electoral, el 2 de julio de 1988 es asesinado Francisco Javier Ovando, perteneciente a la CD, a quien se le había encargado la tarea de coordinar el cómputo electoral para así contar con cifras inmediatas para el FDN. El asesinato dio al movimiento más motivos para cerrar filas y sentirse unidos frente a un sistema político que se negaba a cambiar.

La última alianza importante del FDN con el PMS previa a la jornada electoral, comprometería a Cárdenas, los miembros de la CD y al PMS a que en caso de ganar se eliminaría el sistema presidencialista y el corporativismo. Pero aún más importante, en caso de perder estos se

comprometerían a "*fortalecer la gran alianza de fuerzas democráticas, a organizar e impulsar las luchas del pueblo (…) precisaron que ninguno de los dirigentes del PMS y de la CD podrán aceptar cargo de responsabilidad política dentro de un gobierno distinto del nuestro*" (Heberto Castillo citado en Borjas, 2003: 207). Por lo tanto, de manera implícita se asumían dos cosas: una postura de unidad al hablar de "*nosotros*", y segundo, se abre y condiciona el trabajo a futuro. Ahora, al sumarse el PMS a la alianza del FDN, causó algunas rupturas o incomodidades entre quienes ya se habían sumado a la campaña, pues es evidente que no todos los impulsores de la CD, ni del PARM comulgaban mínimamente con el comunismo como plataforma ideológica.

En realidad, la decisión por constituir el nuevo partido político se toma después de la celebración de los comicios electorales del 6 julio de 1988, donde resulta vencedor el candidato del PRI, el exsecretario de Economía, el Dr. Carlos Salinas. El proceso electoral fue impugnado por el FDN debido al reclamo de un presunto fraude electoral generalizado por parte de la Comisión Federal Electoral, órgano que dependía de la Secretaría de Gobernación. El reclamo creó una gran polémica en la opinión pública debido a la "caída del sistema" de cómputo, situación que retardó la entrega de cifras oficiales posteriores a la votación. El FDN reclamaba que las cifras finales no cuadraban mínimamente con sus propias encuestas y estimaciones. Finalmente los votos oficiales registrados dieron la victoria al PRI con el 50,7 por ciento, mientras que la votación para el FDN se calculó en 30,5 por ciento; en tercer lugar quedó el PAN con 16,7 por ciento (Cansino, 2000: 306). Los siguientes días, posteriores a la derrota se realizan una serie de mítines en diferentes plazas del país, donde muchos indignados mostrarían su apoyo a Cárdenas.

Desde ese momento "el fraude" se convirtió en una palabra de común acuerdo entre las distintas fuerzas políticas opositoras, pues a pesar de que el PAN quedaría en tercer lugar, se mostraba a favor de la consigna del FDN; situación que posteriormente sabría manejar a favor, pues se colocó en el Congreso de la Unión como el gran interlocutor y negociador. El 16 de julio de 1988 se realizó un mitin en el centro histórico de la Ciudad de México, donde Cárdenas argumentaría sobre el supuesto fraude y sobre las vías que el FDN y sus participantes tomarían para evitar la "usurpación".

El 14 de septiembre del mismo 1988, se realizaría otro mitin en el mismo lugar, ahora Cárdenas invitaría al presidente Salinas a renunciar. Pero el mensaje más valioso en este trabajo es que por primera vez Cárdenas menciona la necesidad de organizarse a través de comités a lo largo del país. Idea que apuntala en el mismo mitin Arnoldo Martínez Verdugo (quien fuera el candidato presidencial del entonces PSUM en 1982) al proponer la creación de un partido político como instrumento de lucha de las fuerzas progresistas que participaron en el FDN (Proceso Nº 620, 1988: 13). Esta moción sería apoyada también por Heberto Castillo el líder del PMS. La

convocatoria para formalizar el nuevo partido sale a la luz el 21 de octubre de 1988.

El FDN comienza a desintegrarse, algunos partidos toman distancia y se alejan de la convocatoria para congregar el nuevo partido, entre ellos el PARM, el PPS y el PFCRN. Para Vivero (2006: 61) esto facilita a que de manera implícita se fuera definiendo el hueco que en un futuro habría de ubicar en la escala ideológica al partido, pues queda definido que el PAN se asume como el partido de derecha, el PRI pierde a su sector progresista, y el PMS que era un partido declaradamente comunista influenciará determinadamente su posicionamiento ideológico en los años subsecuentes. Los trabajos formales para cumplir con los requisitos legales para obtener el registro del partido iniciaron el 18 de marzo de 1989. **El cinco de mayo se funda formalmente** a través de la reunión de la Asamblea Constitutiva, que duró hasta el día siete. Pero finalmente el 26 de mayo de 1989 el PRD obtiene su registro como partido político nacional, al utilizar el registro vigente del PMS.[76]

La legitimación con la que surge un partido parte de una dicotomía. O bien un partido puede ser inicialmente una organización de legitimación externa cuando existe, a su vez, una institución que promueve su creación; o en su caso, puede ser un partido de legitimación interna cuando no existe esa institución externa que promueva el nacimiento de la nueva organización partidista. Cosa distinta es el tipo de estructura inicial que promueve o pretende promover, pues si Panebianco asume que la legitimación depende de quién motiva o patrocina el desarrollo inicial del partido, por su parte Duverger propone un descriptor puramente organizacional en este sentido, es decir, que para este último la "forma de legitimar" no tiene que ver con la "forma de organizar" un partido.

Este indicador no es tratado de forma explícita por los investigadores involucrados con los trabajos que hacen referencia al PRD. De hecho, el único que toca el tema de manera indirecta es Vivero (2006: 70) donde no lo define, pero deja entre ver que el PRD puede llegar a considerarse como un partido de legitimación interna. Mientras que su tipo de organización inicial pretende ser un "*eje aglutinante*" de movimientos sociales, partidos opositores al régimen y partidos sin rumbo fijo. En este caso asentimos que se trata de un partido de legitimidad interna, pues no se trata de un partido creado a partir de un sindicato o de alguna organización específica, ni mucho menos fuerte o con presencia significativa a lo largo del territorio nacional.

Un caso contrario puede ser el desarrollo del Partido Nueva Alianza de México, que se creó en el 2006 gracias al impulso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Pero el caso del PRD es distinto, pues

[76] El PRD no pudo obtener su registro debido al voto en contra del PAN y el PRI, por lo tanto el PMS sólo tuvo que cambiar de siglas y logotipo para finalmente concretar el registro legal.

como se observó anteriormente, éste nace de tres grandes corrientes que a su vez son totalmente heterogéneas, por un lado existen miembros de una escisión del PRI, luego una suma de afiliados de partidos satelitales (algunos de izquierda y algunos sin ideología clara) y por último una colección de líderes de movimientos sociales de protesta urbana. Es como lo explica Eisenstadt (2004: 202), una "*Torre de Babel política*" donde ningún grupo tiene control total como para fijar un idioma común más allá de la mera postura de oposición, recordemos que de inicio, incluso se trató de evitar catalogar al partido como de izquierda para no generar ruptura, más adelante se explicará este detalle.

Si bien se pudiera argumentar que el "centro" dominante se ubica en los líderes exiliados del PRI, lo cierto es que éstos no poseían ninguna organización de respaldo más allá de las que les brindaron los partidos minoritarios que decidieron cobijar su candidatura, además de los movimientos sociales que también aportaron movilización y promoción del voto. Por lo tanto, el PRD no se fundó bajo la dirección de una organización externa única y no se cumple con el supuesto de que fuera el *brazo político* de otra organización patrocinadora.

Al contrario, la falta de ese vínculo de cohesión programática fue lo que marcó dos de sus defectos iniciales: el fraccionamiento del poder interno y la irregularidad financiera del partido. Esa falta de organización previa, hizo que la autodenominación como partido de izquierda no se diera en un principio, más bien se evitó discutir al respecto, pues tal y como menciona Martínez González (2005: 97): "*Tan heterogéneo como era, compartir un cuerpo sólido de principios resultaba imposible so riesgo de excluir a más de una organización fundante*". El PRD no se crea a partir de una organización exclusiva promotora, sino a partir de múltiples organizaciones que poco compartían fuera de su simpatía con Cárdenas y la oposición al régimen priista.

Por su parte Reveles (2004) no procede a determinar que el PRD se funda con una legitimación interna, pero sí sostiene que ocurre un fenómeno singular al que denomina *fusión*, que al estudiarlo equivale a la idea de una legitimación derivada de un proceso interno de negociación entre las distintas fuerzas. Describe cómo es que posiciones tan contrastadas como las de los partidos "paraestatales" o "satelitales" que servían para la justificación democrática de supuesta competencia, aportaron miembros al nuevo partido, siendo que éstos no tenían una ideología identificable de "izquierda". El fenómeno que describe Reveles explica cómo la estructura de oportunidad permitió que el flujo de una serie de líderes, muchas veces opuestos, pudieran concertar posiciones y así permitir la creación del PRD alrededor de la algarabía e ilusión creada por el resultado exitoso de la candidatura de Cárdenas en 1988 (a pesar de su derrota en las urnas).

En el segundo capítulo se mencionó que al contar con la valoración de la primer variable correspondiente al modelo originario, se podría deducir a su vez, la categorización del partido en el *plano identitario* o en términos de von Beyme y su *famille spirituelle*. Tal y como evidencia su conformación, el PRD se crea con una ideología predominantemente izquierdista en distintos grados, sin embargo, la historia del partido nos indica un punto discursivo de partida neutral o casi indefinido.

Es por lo anterior, que a pesar de la fuerte carga ideológica de izquierda, muchos de sus integrantes evitaron expresar de manera abierta el posicionamiento ideológico del partido, y de hecho no fue hasta 1998 a través de un discurso de Porfirio Muñoz Ledo que se autodefinió al PRD como partido de izquierda. A pesar de ello, el partido siempre tuvo esa carga ideológica latente, pues hay que recordar que entre los actores sociales que participaron en su fundación se encontraban miembros del extinto Partido Comunista a través del PMS además de diversos movimientos ciudadanos vinculados que proclamaban diversas reivindicaciones sociales de corte progresista y popular. Es probable que, con los años, esa carga ideológica, sumada a la dependencia del líder haya contribuido a la supervivencia de un partido tan heterogéneo. Si en un momento el PRD se negó a autodefinir su ideología, tal y como la UCD[77] en España, finalmente el PRD terminó por decantarse por un lado del espectro *identitario* político.

Ahora, a pesar de que esta legitimación emana del seno del partido, lo cierto es que las corrientes que impulsaron la creación del mismo, se vieron contrapuestas en múltiples ocasiones, al encontrarse al menos dos posiciones visiblemente divergentes. Por un lado existían miembros que buscaban la negociación con el régimen priista e incluso se interesaban con la comunicación con otros partidos políticos como el PAN. Sin embargo, existía otra corriente rupturista que estaba alineada con las decisiones de Cárdenas, bajo la cual el PRD no podía ofrecer interlocución con el gobierno ni con los representantes del PRI al considerar que su triunfo en 1988 emanaba de un fraude, discurso que por cierto se repetiría en 2006 y de nuevo en 2012. Como se verá durante el análisis posterior de este trabajo, podemos mencionar que esas dos posiciones al interior del partido se han mantenido vigentes a lo largo de su historia.

La contradicción recurrente en el seno del partido puede encontrarse precisamente en la complejidad por mezclar una apuesta por la inclusión funcional y provechosa (numéricamente) de actores políticos de posiciones radicales, pero con la pretensión de controlar por fuerza el devenir del partido a través de un centro hegemónico focalizado en un líder visible.

[77] Según Hopkin y Paloucci (1999: 311-313) ese indeterminismo ideológico, puede ser en buena parte una de las causas del fracaso eventual de ese partido español.

Siendo que los diversos sublíderes juegan un papel de "*estira y afloja*" bajo la continua amenaza de condicionar su apoyo al líder.

A resumidas cuentas, podemos concluir que el PRD, de inicio mantiene una legitimación interna en términos de Panebianco, pero que organizacionalmente busca erigirse como un partido de masas en términos de Duverger, como parte de ese legado priista que se fundamenta en la inclusión corporativa de la representación. Pero con un pequeño defecto, tiene desde un inicio una organización de tipo fraccional derivada de una indefinición ideológica durante su fundación, así como la unión de políticos de muy distintos orígenes. Busca su legitimación discursiva en el nacionalismo revolucionario (el de Zapata y Villa), el antiimperialismo representado por el discurso de Juárez y el liderazgo del expresidente socialista Lázaro Cárdenas, y sobre todo, se remite a la deuda de justicia social, cuya culpa achacan al régimen postrevolucionario.

4.1.3- Indicador 1.3- Tipo de liderazgo

Si ya hemos hablado sobre el marco de legitimación conforme al cual surge el PRD, a través de la propuesta de Panebianco (1990 [1982]) al detallar los elementos que conformaron la fundación de ese partido, ahora vamos a enfocarnos en describir el tipo de liderazgo que permitió y marcó el nacimiento, así como los primeros años de vida de esa organización. Prácticamente resulta una obviedad mencionar que Cárdenas es el líder carismático fundacional del PRD. Sin embargo, vamos a especificar por qué lo fue; por qué fue él y no Porfirio Muñoz Ledo o Heberto Castillo –por ejemplo- quienes fueron otros personajes aglutinantes del movimiento que significó el FDN como precursor del PRD.

Los objetivos que alberga en su constitución el PRD -a través del discurso de campaña de Cárdenas- son: la búsqueda por la democratización de las instituciones estatales; defender y respetar el voto ciudadano; y la liberación de los sindicatos, organizaciones de trabajadores y campesinos (en otras palabras, se buscaba el desmantelamiento del sistema corporativo del PRI). Entre los objetivos económicos destaca la intención por rescatar a la empresa pública así como la defensa a la figura jurídica del contrato colectivo de trabajo. En cuanto a los valores perseguidos se buscaba el combate a la corrupción, al caciquismo, el derecho al trabajo en igualdad de condiciones de género, el derecho a la salud y al empleo (La jornada. 22.10.1988: 22).

De inicio, podemos observar que inteligentemente el discurso elaborado por Cárdenas, evita la posibilidad de generar polémica en cuanto a intenciones ideológicas o programáticas; es un discurso aglutinante y sin duda, coyuntural. Abordando deliberadamente lo que en el lenguaje tecnificado de la ciencia política se conoce como *issue valences* o tópicos que no generan discrepancia alguna, como la lucha por el derecho a la salud, la

igualdad de género o la educación. Por otro lado, el *cleavage* o ruptura que estresa es su posición como opositor al régimen, opositor al PRI.

Para Weber (1984) los partidos cuya dominación es de tipo carismática, son a su vez una especie de sectas dependientes de ese liderazgo. Mientras que para Panebianco los partidos carismáticos –puros- son casos extraños que generalmente tienen un paso fugaz y desaparecen antes de institucionalizarse. Cuando se trata de partidos que bajo un liderazgo carismático trascienden en el proceso de institucionalización, se habla entonces de una rutinización del carisma que consiste en la transferencia de autoridad desde el líder al partido. En otras palabras, la fuerza de este tipo de partidos proviene de sus líderes y no de la organización en sí. Esta situación encaja a la perfección con el tipo de partido que es el PRD pues desde su fundación la organización giró en torno al carisma de un solo líder.

¿Quién es el líder de un partido? En palabras de Alberoni (2008 [2002]: 21) es *"(…) aquel que consigue concretar la meta soportando los múltiples codazos y empujones que vienen de abajo. Se le obedece porque se le considera 'el más adecuado', 'el que sabe' (…) debe ser, por encima de todo, un mediador capaz de alcanzar el consenso*". Esto es precisamente lo que hizo diferente a Cárdenas con respecto a otros líderes, su figura concilió múltiples intereses alrededor de su liderazgo cuya legitimidad analizaremos ahora.

Pues bien, las fuentes de poder de Cárdenas, no sólo devienen de su carisma como el caudillo desafiante. Cárdenas se constituye como un líder nato por su herencia política, era hijo del popular general revolucionario Lázaro Cárdenas del Río que ocupó la presidencia de México de 1934 a 1940. A su padre se le recuerda en el imaginario colectivo popular como aquel presidente que concretó la expropiación petrolera en 1938, además de permitir la acogida de exiliados españoles entre 1937 y 1942, derivado de la Guerra Civil. Pero en el PRI también se le recuerda muy bien pues fue quien dotó al Partido de la Revolución Mexicana o PRM (antecesor del PRI) de bases sociales organizadas, integradas por la Confederación Nacional Campesina (CNC) y la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Probablemente de ahí la tendencia del PRD, a través de la herencia de Cárdenas, por tratar de organizarse como un partido de masas.

En términos de la fisiología del poder, hay que recordar que Weber propone tres tipos de dominación: 1) racional: recae en el argumento de legalidad ante ordenaciones estatutarias (autoridad legal); 2) tradicional: descansa en la creencia cotidiana de tradiciones que rigen desde tiempos lejanos, bajo autoridades revestidas de legalidad por la misma tradición (autoridad tradicional); y 3) carismática: consiste en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas. La dominación para Weber (1984 [1922]: 170) es la probabilidad de encontrar obediencia en un grupo determinado para la ejecución de mandatos. Tal dominación descansa

además en diversos motivos que van desde los hábitos inconscientes hasta las acciones racionales con apego a determinados fines.

La figura que encarna Cárdenas, en un principio nos podía sugerir que se trataba de un líder o caudillo carismático como otros en la historia fundacional de los partidos políticos. Sin embargo, su herencia política nos invita a descubrir que su imagen y tipo de dominación se ve muy favorecida al heredar una legitimación tradicional muy valiosa para sus fines. Weber nos recuerda que *"(…) el carisma es una cualidad de la sangre y que por tanto inhiere al linaje y en particular a los más próximos parientes*" (*Ibid*: 197) esto constituye el "liderazgo hereditario." Esa legitimación tradicional o hereditaria, para muchos precisamente evocaba a la figura de su padre, como aquél valiente presidente que enfrentó a los intereses extranjeros y que nacionalizó el petróleo en 1938. Ahora, Cárdenas –el hijo- vendría a enfrentar a esos tiranos en el poder que bloqueaban el desarrollo democrático y que traicionaban la época de progreso social que había cultivado el padre. Este es un aspecto que dota a Cárdenas de dos fuentes de poder inconmensurable e indiscutible a la hora de preguntarse ¿quién es el líder del movimiento? Cárdenas es un líder tradicional y un líder carismático.

Otra cualidad de la dominación carismática que señala Weber, es que puede darse bajo diversos contextos, pero que esencialmente se presenta en las dictaduras o en momentos de crisis. Es decir, que no basta con la figura del líder para que su figura trascienda, sino que existen condiciones que estresan el ambiente y que predisponen a la gente para seguir a quienes ofrezcan alternativas de solución. Tenemos así un escenario en 1988, donde la credibilidad de la clase política encabezada por el PRI está en plena crisis, donde varios sectores sociales no ven una figura de cambio frente a la parsimonia gubernamental, y es donde el líder, tanto hereditario como carismático tiene su momento de oportunidad, ese es el vació que llevó a Cárdenas a convertirse en el personaje que movilizaría a una buena parte de la sociedad mexicana.

El liderazgo es uno de los indicadores más mencionados en los estudios organizativos, en el cual todos los autores que tratan este caso de estudio coinciden en señalar lo siguiente: "el PRD se funda con un marcado liderazgo carismático que recae en la figura de Cárdenas". Sin más parece una obviedad pues resultó ser el agente catalizador de las distintas fuerzas que se sumaron a su causa ante las elecciones de 1988. Otra razón que nos facilita comprender por qué es Cárdenas el líder del partido, se debe a que, tal y como lo menciona Panebianco, el PRD encajaría dentro de un desarrollo territorial por penetración, lo que niega en cierta forma la presencia de otros líderes competitivos fuera del núcleo o centro de poder del movimiento. Por eso, al constituirse el partido en 1989, solamente se ratifica quién es el líder a seguir, sin embargo eso ya no estaba a discusión, se daba por sentado. Por el contrario en aquellos casos donde el partido tiene un desarrollo territorial

por difusión, la definición del líder situacional presenta una mayor complejidad pues se caracteriza por ser un proceso no tan rápido, donde se tiene que lidiar con la vanidad y los intereses de los políticos locales, cosa que no sucedió durante la formación del PRD.

A pesar de la convergencia anterior al señalar a Cárdenas como el indiscutible líder carismático que incentivó la creación del PRD, si repasamos el texto de Panebianco, nos podríamos preguntar: ¿acaso existe un partido que no esté marcado por un liderazgo carismático? La respuesta es que siempre habrá un liderazgo en mayor o menor medida que influya en la formalización de un nuevo partido político, o incluso en la refundación de un partido antiguo. Pero, no es el simple liderazgo carismático sobre lo que hace alusión Panebianco como ahora veremos. Por lo anterior hemos determinado que existe una diferencia entre lo que llamaremos liderazgos *situacionales* y liderazgos *puros*, tal y como se describió en el Capítulo I.

Si revisamos con minuciosidad el texto de Panebianco (1990 [1982]: 111), al hablar sobre este indicador señala claramente que los partidos nuevos nacen "*marcados o no por un liderazgo carismático*". Por lo tanto resulta obvio pensar que puede haber partidos que no están marcados por liderazgos carismáticos. Sin embargo, más adelante el autor deja entrever que la diferencia va más allá de nombrar la existencia o no de un líder o grupo de líderes. La complejidad está en la forma o el estilo que los líderes tienen para encaminar el desarrollo de la organización partidista, pues mientras existen líderes que al conformar el partido priorizan el desarrollo autónomo del mismo posterior a su nacimiento, existen otros líderes que se enquistan e individualizan el partido haciendo de éste un artefacto perfectamente manipulable por él.

Por lo anterior, hemos determinado agregar los adjetivos *situacional* y *puro*. Un líder situacional, es aquel que emerge junto con el partido, lo más probable es que lo funde y lo encamine durante los primeros años de vida, una vez que éste adquiere cierto grado de sistematización y formalidad en su estructura procede a aceptar e incluso a promover el cambio de dirigencia usualmente por la vía legal dispuesta en sus estatutos. Algo que caracteriza al líder virtuoso es que *"(…) debe recordar que la tarea que ha llevado a cabo hasta el momento es tan sólo la primera etapa de un largo camino hacia una meta lejana*" (Alberoni, 2008 [2002]: 90). Idea que cobra más relevancia al hablar de partidos políticos, puesto que las metas de este tipo de organizaciones suelen apuntar a la instauración de un ideal social que traspasa varias décadas de esfuerzo, sobre todo si hablamos de partidos nuevos.

Por su parte el líder puro, es aquel que amolda al partido a sus propios intereses. La mayor característica de este tipo de liderazgos es que no abandona la dirigencia del partido una vez culminado su mandato pues es su persona el eje de poder y cohesión. Y si llega a dejar la dirigencia formal

usualmente ejerce un *metapoder* sobre el nuevo líder burocrático para imponer candidaturas o promover iniciativas a través de "*sus*" legisladores. Lo más probable es que el líder puro intente no dejar nunca el poder y su figura sólo se desvanecerá a partir del avance institucional del partido, sobre todo en cuanto nuevos líderes crezcan y busquen influir de manera real en las decisiones del partido. En resumen, los líderes puros sólo se harán a un lado cuando su autoridad carismática decaiga, o como advierte Weber, cuando el portador del carisma se sienta "*abandonado por su Dios*," cuando su misión se haya extinguido y la esperanza de sus partidarios busque un nuevo portador carismático.

Cuando nos encontramos con un líder situacional, que rápidamente siembra las bases para que a pesar de su ausencia, el partido siga organizativamente adelante, podemos afirmar que estamos en presencia de una de las mayores muestras de institucionalización que un partido político -e incluso cualquier otro tipo de organización- puede llegar a experimentar. Permitir la renovación de lideratos basados en el respeto a sus propias reglas es el gran paso organizativo de un partido joven. En otras palabras, el líder que se crea a partir de una situación, es evidentemente *situacional*, hasta que decide lo contrario, es decir, hasta que busca prolongar esa situación en contra de la temporalidad que específicamente demandaba su participación. Ahí pasaríamos a hablar de un líder puro o individualista, en el sentido de que éste no ve al partido como una organización, sino como un medio para fortalecer su propio poder, su propia figura; así el partido estará *puramente* influenciado por su figura.

Evidentemente, un líder de gran calibre, difícilmente abandonará la elite del poder de la organización, pero comienza a ser notorio para los miembros de la organización cuando el anterior líder ha dejado o no de influir de manera real en la dirección del partido. Esto concuerda a todas luces con la formación de élites de la cual teoriza ampliamente Michels (1983 [1911]). Sin embargo, lo que vale la pena enfatizar, no es si el líder sale o no de la élite dirigente del partido, sino si éste se vuelve un estorbo o no para la organización, el dilema está en saber si éste en determinado momento puede aceptar perder los reflectores y alentar a que otros compañeros asuman la responsabilidad de dirigir la organización.

Este es un aspecto que se observa no en el momento fundacional del partido, sino en los años posteriores a su nacimiento, puesto que lo más natural es que el líder fundacional se quede en la dirigencia durante los primeros años del proceso de institucionalización. De otra forma, se corre el riesgo de que se pierda el control no sólo del poder, sino de control administrativo de la nueva organización. Esto según Kitschelt (1989: 72) al hablar de las percepciones erróneas en la motivación de los líderes, en la formación de algunos partidos. Pero es evidente que los partidos que alcanzan un nivel elevado de institucionalización, son aquellos donde el

orden y control organizacional ya no radican única y exclusivamente en un personaje carismático, sino en la élite de poder y en un esquema administrativo.

En el caso del PRD se demostró, no solamente que sin la figura de Cárdenas el nacimiento del partido habría sido indudablemente imposible -de hecho inimaginable- sino que su ansiedad por llegar a la presidencia en las nuevas elecciones de 1994, lo orilló a tratar de institucionalizar apresuradamente un partido de fracciones. El reto fue tal, que a pesar de abandonar la dirigencia del mismo para contender en las elecciones mencionadas, su figura siguió siendo *el* elemento de cohesión y una fuente de poder decisiva en la vida interna del partido, al menos hasta el año 2000 donde pierde por tercera vez la candidatura presidencial. Su figura como el líder indiscutible comienza a ser cuestionada por otros líderes de menor perfil con ansias de sobresalir. La conformación del PRD alrededor de un líder unipersonal es similar a la conformación de Izquierda Unida en España, que desde un primer momento (1989) desechó la posibilidad de formar un liderazgo colectivo y erigió la figura de "Coordinador General," que formalmente en 1994 y 1997 se le definiría como el "responsable máximo" (Ramiro, 2004: 78-79).

Caso contrario puede ser el ejemplo del PAN, uno de los principales rivales del PRD, pues al crearse el partido en 1939, su líder Manuel Gómez Morín se presentó como candidato a la presidencia y a pesar de la derrota de inmediato alentó el crecimiento de nuevos líderes al interior del territorio nacional, encontrando buenos aliados en las ciudades adineradas y católicas. Además, posterior a su participación como candidato presidencial, en la segunda elección en la que participaría el PAN, decidió dar paso a que otra figura abanderara la candidatura del partido, que en su caso fue a ofrecida al jurista Luis Cabrera, quien por edad avanzada decidió declinar. Gómez Morín, el líder fundacional del PAN, al concluir su segundo ciclo como presidente del PAN en 1949, no sólo se olvidó de intentar prolongar su estancia, sino que él mismo anunciaría la nueva etapa del partido "*orientada a la organización, a la creación de los instrumentos que requiere la acción ciudadana para alcanzar la plenitud de eficacia*" (Gómez Morín citado en Loaeza, 1999: 224). Gómez Morín dio muestras previas de que para él, la organización del partido era una clave fundamental, de hecho siempre se vio en coexistencia participativa, al menos con el otro líder fundacional del partido Efraín González Luna, desde su misma creación.

La figura de Gómez Morín en el PAN es buena ilustración de un líder situacional, que supo delimitar su tiempo, se encargó de buscar aliados (principalmente con movimientos católicos y empresarios), proyectando así la supervivencia del partido hacia el futuro. A pesar de las difíciles circunstancias en que vivían las organizaciones opositoras frente al dominio gubernamental y político del PRI. De hecho como lo menciona la guía de

"*Coaching y mentoring*" de Harvard (2004: 121): "*Los mentores eficaces fijan niveles altos, invierten tiempo y esfuerzo y organizan experiencias que promuevan el desarrollo de sus protegidos (…) Los protegidos deben ser responsables de sus propios planes de desarrollo. La iniciativa debe salir de ellos*," todo lo contrario a volver a sus coparticipes dependientes -cuando no sometidos- a su liderazgo.

Por su parte, la historia nos muestra como Cárdenas, el líder fortuito del PRD, a diferencia de otros líderes, opta por presentarse en tres ocasiones consecutivas como candidato presidencial, denotando y haciendo valer su liderazgo personalista. Al respeto señala Pivron (1999: 241): *"(…) desde su origen, el PRD fue el producto –y casi la propiedad- de su fundador, Cuauhtémoc Cárdenas: un hombre que más allá de sus recursos personales o heredados, tenía a su favor unos treinta años de militancia en el PRI antes de integrarse a la oposición*."

De hecho, el PRD no pudo desarrollar otra figura política tan visible y con tanto poder al interior del partido como Cárdenas en 1988, hasta el ascenso en la popularidad de López Obrador alrededor del año 2003, es decir a 14 años de la fundación de su partido. De esta forma, podemos definir a Cárdenas como un líder puro en todos los aspectos, de hecho, como ya lo apuntaba Pivron, él era un líder hereditario, de larga trayectoria política desde antes de abanderar la candidatura del FDN y lo siguió siendo hasta que pudo al interior del PRD.

Evidentemente no podemos evaluar si era realmente la intención de Cárdenas -o no- predominar como la figura más importante del partido durante todo ese tiempo, o si su intención fuera diversificar el poder a través de la institucionalización del partido. Sin embargo, el hecho de que haya representado un liderato carismático puro, permitió que el PRD no se disolviera, pues éste siempre fue un riesgo que se sopesó gracias a que las disputas internas usualmente eran disueltas por Porfirio Muñoz Ledo –el gran negociador- o directamente por Cárdenas. Por ello, es probable que esta paradoja fuera inevitable: por un lado él ejerció una autoridad *metaestatutaria* sobre los fallos del partido. Circunstancia que mermó la institucionalidad burocrática en la toma de decisiones interna; pero por otro lado, no podía dejar al libre albedrío las presiones de los líderes internos que en él encontraron al último juez, una situación que evitó el resquebraje prematuro del partido.

La gravedad de que el partido haya transitado durante los primeros años de un liderazgo carismático situacional a uno puro, equivale a no haber abandonado la autoridad del caudillo por la del burócrata institucional. Es decir que, a pesar de que el partido pueda tener un marco legal, las controversias pueden ser dirimidas directamente por el líder del partido. Ello desencadenará la presión de las fracciones para tratar de imponer candidatos y la obtención de favores.

Para Hopkin y Paloucci (1999: 309) esta circunstancia es típica de los partidos jóvenes, pues en ausencia de la solidez organizacional que caracteriza a los partidos institucionalizados, en estos partidos no existen restricciones que acoten la actuación de sus líderes. Quienes gozan de libertad de maniobra para dirigir al partido, a pesar de que sus acciones en determinado momento vayan en contra de su propio proceso de institucionalización. No obstante, como apuntalan Reynolds y Trehan (2003: 163) la aparición de sub-grupos informales en cualquier organización es un fenómeno natural e inevitable, y es usual que éstos se aglutinen a partir de parámetros de empatía y diferencias de origen, tal y como sugiere el modelo perredista.

Además, mencionan estos autores (*Ibid*: 165), que la introducción de una verdadera participación es el elemento clave que disminuye la importancia de las diferencias al interior de las organizaciones. Por ello, es evidente que en estructuras donde se privilegia la segmentación y la prevalencia de minorías, la participación realmente democrática sea un elemento olvidado. El liderazgo unipersonal como modelo en la organización del PRD, evidentemente perjudicó al partido en cuando a la imposibilidad por amalgamar intereses, por el contrario el modelo enfatizó, e incluso enalteció las diferencias internas como algo que presuntamente es una virtud, cuando operativamente no lo es.

4.2- V.2 Sistematización

La sistematización, en gran medida corresponde al éxito o no en la administración, esto visto desde el enfoque *teyloriano*, uno de los primeros enfoques en aplicar el método científico al trabajo. Según Valle (2004: 5) este enfoque contribuyó al desarrollo de técnicas como la especialización, estandarización y la sincronización en las tareas organizativas. Para los defensores del modelo, hubo coincidencia en que para que éste funcionara se debía atraer, seleccionar y retener a los empleados adecuados de una organización.

¿Qué implica un grado óptimo de sistematización para un partido político? Una organización partidista exitosa es aquella que opera en un ambiente abiertamente competitivo, que es capaz de reclutar y formar a su personal, perpetuando así su organización. Además debe de ganar soporte en la forma de disposición, dinero y votos por parte de la ciudadanía; pero sobre todo, debe mantener cohesión interna, tanto en términos ideológicos como en la resolución de conflictos. La cohesión es clave para generar el soporte mencionado. De esta forma es como se describe a un partido exitoso según Mitra (en Lawson, 1994: 165).

Como se podrá corroborar, estamos de frente al análisis de una variable que para el estudio de la teoría de las organizaciones encaja notoriamente en

el primer subcampo de análisis que se titula de igual forma que la variable (sistematización). El objetivo de este subcampo es la realización de un análisis organizativo bajo una macro perspectiva que atañe al análisis de la estructura a través de indicadores como la jerarquía y la línea de autoridad y la rentabilidad o suficiencia financiera. Podremos aseverar, que el estudio de Panebianco, responde a un enfoque *estructural-funcional*. Donde se busca entender las estructuras a través de las funciones que desarrollan para el mantenimiento de los subsistemas que conforman la organización, de la cual son parte (Tompkins, 2005: 212).

La metodología aquí adoptada en el esquema general de investigación, desagregó la variable sistematización propuesta por Panebianco (1990 [1982]) que se componía originalmente de un total de cinco indicadores. Considerando a la autonomía como una dimensión plenamente correlativa con el grado de desarrollo total de la sistematización, lo cual no está a discusión. Sin embargo, en este trabajo, hemos reconsiderado volver a plantear a la autonomía como una variable independiente por separado, tal y como lo han propuesto Randall y Svåsand (2002) o Basedau y Stroh (2008) quienes también han reinsertado la autonomía como una variable; tal y como lo había propuesto originalmente Huntington (1996 [1968]) en su modelo, del cual también parte posteriormente Panebianco.

A pesar de que la sistematización y la autonomía son dos variables que guardan una inminente relación, lo que separa a la autonomía es su cara externa. Es decir, que buena parte de esta variable depende de su trato con el soporte organizacional y electoral que se encuentra fuera del entramado organizativo del partido, así como fenómenos coyunturales de distintita índole externos. Mientras que la sistematización depende de indicadores internos de tipo operativo que describen el funcionamiento de la organización administrativa y funcional (*estructura, coherencia en las subunidades y el financiamiento).* Que tiene un impacto no sólo en puntos específicos de su actuar político, sino en conductas y procedimientos habituales de carácter interno.

Como veremos, el PRD al igual que cualquier organización, ha venido desarrollando una estructura jerárquica y administrativa que busca instaurarse y perdurar para dar estabilidad a la organización. Sin embargo, también han ido instaurando hábitos muy particulares que han resultado en una serie de prácticas internas *sui géneris*.

Lo anterior es importante mencionarlo para enfatizar la aplicabilidad del modelo de investigación, puesto que la variable sistematización está determinada por los indicadores: tipo de estructura (*estructura*), coherencia en las subunidades (*subunidades*) y el mecanismo de financiación (*ingresos*). Finalmente señalaremos cual es la etapa de desarrollo en que se encuentra el PRD a través del modelo híbrido que hemos diseñado en el Capítulo II a partir de la propuesta de Mintzberg (1993 [1979]).

Un punto muy importante a no perder de vista, a lo largo del tratamiento de esta variable –sistematización o *systemness*- es la forma en que Harmel y Svåsand (citados en Lagares, 1999: 167) describen las fases de la institucionalización, que comprenden: la identificación, la organización y la estabilización de la organización partidista. Bajo esta lógica, resulta claro por qué la estructura del partido guarda tanta similitud con la forma en que fue concebida tal organización. Es decir, en el caso del PRD, el momento de identificación depende de un suceso coyuntural que aglutinó a fuerzas heterogéneas que pudieron unirse electoralmente alrededor de una figura carismática pura en su centro de acción. De tal suerte que, su forma organizativa original privilegia la misma lógica a través de la estructura: heterogeneidad al interior de la organización dependiente de un centro de poder incuestionable, y que cuando éste carece de apoyo, la organización completa se vuelve débil porque el poder se tiende a fraccionar.

Ahora, en la segunda fase señalada –la organización- atañe directamente al diseño estructural, pues es donde *"(…) se imponen criterios pragmáticos con el fin de conseguir la expansión y el crecimiento organizativo, incluso sacrificando, si es preciso, el mensaje y los distintivos iniciales*" (*Ibidem*). Finalmente, la estabilización dependerá en gran medida de la capacidad de adaptación del partido, que coincide con nuestra Variable 6 o Adaptabilidad. Pues como señala Lagares esta fase se alcanza cuando el partido ha demostrado su capacidad de representación política y busca el reconocimiento como organización seria y estable.

Como resultado, nos encontramos que la sistematización si bien guardará una enorme herencia del modelo originario con que fue creada, esto no quiere decir que ésta esté exenta de cambios y modificaciones a través del tiempo. En algunos partidos, como es el caso del PRD, se puede apreciar con mayor claridad que la estructura y la coherencia en las subunidades, guardan grandes lazos con su configuración inicial. En este sentido, advertimos desde un inicio, que la fase institucional del PRD fundamentalmente se sitúa entre la primera y la segunda etapa (identificación y organización) según el modelo de Harmel y Svåsand. Por su lado, vaticinamos un cambio dramático en cuanto la configuración inicial del financiamiento, pues gracias a sus buenos resultados electorales, el PRD se ha hecho acreedor a mejores recursos por parte de los dividendos estipulados por el órgano electoral.

La operatividad metodológica con que se abordó esta variable resulta de un proceso combinado. El primer indicador "*Estructura*" se desarrolló a partir de la revisión de los documentos oficiales del PRD, tanto los de inicio como los más recientes publicados. Para el indicador "*Subunidades*" se echó mano de las entrevistas, pues como se verá, las subunidades no sólo hacen referencia a los equipos formales sino en mucho más medida al accionar real de los subequipos de trabajo que conforman la organización. La manera en que se avalúa tal indicador según Panebianco es el grado de coherencia que

existe entre ellos. Finalmente, el indicador "Ingresos" que hace referencia al financiamiento de la organización, se analizó a partir de la revisión documental y también sobre las entrevistas realizadas en octubre de 2013.

4.2.1- Indicador 2.1- Estructura

La estructura se puede considerar como "*la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica*" (Peña citado en Porret, 2008 [2006]: 34). La finalidad va marcada por los objetivos de la organización, que son alcanzados a partir de un proceso, que es la suma de actividades que llevan a la consecución tal finalidad. Al tratarse de partidos, los fines pueden ser al menos tres siguiendo la propuesta de Strøm (1990): votos, oficinas y políticas. El orden de esa suma de actividades que llevan a cabo cualquiera de los tres fines partidistas descritos de manera distribuida, tomando en cuenta los recursos humanos y su jerarquía de mando, configura lo que se podrá definir como la estructura de partido.

La palabra estructura deviene del latín *structūra* que quiere decir "*distribución y orden de las partes importantes de un edificio [o bien la] distribución de las partes de un cuerpo o de otra cosa*" [78]. Lo cual hace referencia a tres conceptos fundamentales que tendremos presentes durante el análisis de este indicador: distribución, partes y orden. Las organizaciones constan de departamentos, divisiones, unidades u otros términos para determinar grupos de puestos o de control. Lo anterior es vital si consideramos que esos departamentos o como se nombre a tales unidades, aglutinan a miembros o individuos que: "(…) *necesariamente deben apegarse a acuerdos, políticas y reglas comúnmente aceptados y, por consiguiente, ceder la libertad de actuar en forma independiente*" (Gibson, *et. al*. 2006 [1973]: 394 y 395).

Para varios estudiosos del PRD, la estructura es tratada como una variable dependiente *per sé* y no como un indicador, como lo abordaremos aquí. Entre estos autores podemos citar a Vivero (2006), Sánchez (1999); sin embargo, para otros autores como Borjas (2003), Martínez González (2005), Pivron (1999), Prud'homme (1996) e incluso Tamayo (1994), la estructura se asume como parte del análisis institucional, pero no encuentra derroteros específicos sobre su tratamiento, ya sea como variable o como indicador. Es decir, que no se define cómo es que la estructura influye de manera real en el proceso de institucionalización de tal partido. Por lo tanto, es en las obras de Sánchez (1999), pero sobre todo, en Vivero (2006) donde se presenta el tratamiento más detallado de la estructura como herramienta de evaluación al abordar el caso del PRD.

[78] Véase el Diccionario de la Lengua Española: Vigésima segunda edición de la Real Academia Española (2012). Internet: http://lema.rae.es/drae/?val=Estructura

En tanto que los partidos buscan una durabilidad mayor que la de un simple movimiento social, en teoría, éstos se inclinan a buscar la formación de una organización estable donde exista coherencia entre el entramado jerárquico-administrativo y el liderazgo formal. Una organización cuya estructura garantice estabilidad, requiere que sus miembros desarrollen un fuerte compromiso con la participación y que sean aptos para ejecutar tareas específicas a partir de la división de funciones y la diferenciación de perfiles y tareas. Sin embargo, éstos son aspectos de los que suelen adolecer los partidos de *izquierda-libertaria* (Kitschelt, 1989: 72-73) puesto que existe un temor notorio por ceder ante "*la teoría de la ley de la oligarquía*" pregonada por Michels (1969 [1911]). Lo anterior es crucial, pues lleva a repartir las tareas del partido entre los diferentes grupos de poder y no bajo una lógica de aptitudes funcionales para la realización de tareas vinculadas al orden institucional.

En este sentido, este tipo de partidos se alejan un poco de la lógica pragmática y funcionalista de las organizaciones, apostando por la voluntad y exaltación emanada del peso de la ideología como el principal insumo de la acción partidista. Por ello, se observan diversos dilemas que afectan las rutinas partidistas, sobre todo en la toma de decisiones al interior de la estructura. Donde en muchos partidos de la referida *izquierda-libertaria* se tornan en caóticas disputas en vez de procedimientos celados a la luz de las reglas internas vigentes.

Lo cierto es, que a pesar de que los discursos sobre democracia, participación e igualdad en cuanto a las jerarquías internas de la organización, todos los partidos, sean de la ideología que sean, tienden a desarrollar divisiones orgánicas internas, que pueden estar en mayor o menor medida especializadas o capacitadas. Llegado a este punto debemos recordar que los órganos decisionales al interior de los partidos, son el sustento operativo fundamental, y por lo tanto, debemos asumir que el peso de la división interna tiene mucha mayor importancia si estamos pensando en los órganos de decisiones. A partir del indicador estructura ubicamos cuáles son las partes más importantes de la organización partidista y sus líneas jerárquicas más visibles, a través de los documentos básicos de operación que posee el partido de manera formal; entre ellos, el Estatuto del partido donde se encuentra la normativa básica de operación formal del mismo.

Cabe mencionar que este indicador, no versa sobre la coherencia de las subunidades, ni mucho menos sobre la efectividad o formalidad del poder al interior de los órganos que, al menos de manera legal, conforman la estructura organizacional del partido. Al menos en la teoría podemos aseverar que el PRD mantiene una estructura similar a la de la mayoría de partidos occidentales, que encaja con la definición de partidos clásica de Duverger (1969 [1954]). En lo dicho, al menos en teoría, la estructura debe

reducir drásticamente la incertidumbre de actuación de los miembros de una organización. La ceremonia de la conferencia de partido, la selección formal del liderazgo, la concreción de la plataforma y el programa del partido, constituyen todos, los actos clásicos más visibles del proceso de creación y mantenimiento de los ritos organizativos de un partido.

Como sea, las solemnidades del partido no sólo se sitúan en la cúspide de la organización, por el contrario son reproducidos y transmitidos a través de la jerarquía organizacional, a través de la estructura, esto según Appleton (en Lawson, 1994: 25). Además este autor, también nos indica que los partidos son organizaciones isomorfas, en el sentido de que suelen tener las mismas formas estructurales, pero al igual que los metales, su composición es lo que varía no su forma. En los partidos la composición interna varía en función de las condiciones ambientales bajo las cuales opera el partido, lo mismo sucede con sus reglas formales e informales.

En nuestro caso de estudio, el PRD ha creado documentos normativos y una estructura totalmente nueva con respecto al partido sobre el cual se obtuvo el registro (PMS) en 1989. En su caso algunos de los investigadores sobre el PRD (como Borjas, 2003 y Vivero, 2006) analizan la estructura directamente sobre las formas jerárquicas iniciales, sin embargo, Martínez González (2005) hace mención previa a un documento, que en esta investigación se considera clave y del cual se hablará a continuación.

Debido a la coyuntura, el primer documento redactado y publicado es en 1988, el "*Llamamiento al pueblo de México*" de Cuauhtémoc Cárdenas. Donde el otrora candidato por la coalición del Frente Democrático Nacional, de manera informal plasma la convocatoria que habría hecho durante un discurso el 14 de septiembre de 1988 para formar un nuevo partido político aprovechando el apoyo recibido durante la coyuntura de su campaña. Es fundamental su análisis para comprender la lógica del partido, pues como recién hemos comentado Appleton (*vid supra*) subraya que el isomorfismo de los partidos se deriva del ambiente en que se crea y éste en buena medida influencia el diseño de la estructura. El "*Llamamiento*" pone de manifiesto no sólo la intención sino la motivación que en ese momento llevó a promover la nueva organización partidista.

Efectivamente: *"(…) la estructura es una consecuencia de la historia de la misma, de su estrategia y de las circunstancias externas*" (Coopers y Lybrand en Porret, 2008 [2006]: 37). El "*Llamamiento*", siendo el primer documento en la memoria del partido deja en claro al menos cinco cosas que definirán la misión, objetivos y el carácter de inicio de la organización: 1) La motivación para crear el partido es responder a una agresión, pues se sienten sobajados por la comisión de un fraude, por lo que una causa inicial es "la defensa del voto". 2) Se asume que México no había progresado por el abandono de los preceptos que motivaron la Revolución de 1910, defienden tal causa. 3) Aceptan que para llegar al poder se deben someter a elecciones, esto es

crucial porque no operaran en la clandestinidad, buscarán el reconocimiento legal. 4) El partido se funda de forma fraccional, la materia prima es la alianza de las "corrientes" iniciales. 5) Cárdenas propone el nombre que llevará el nuevo partido.

Cuadro C16. "El llamamiento" el primer documento que inspira la creación del PRD en 1988

Fragmentos destacados del "Llamamiento al pueblo de México" de Cárdenas en 1988.	Ideas
"*El 6 de julio el pueblo mexicano votó por la igualdad, por la justicia, por la libertad y por cambios democráticos en el régimen político imperante. Ese voto fue ignorado y burlado por el fraude y la imposición*."	VICTIMAS: Se asumen como las víctimas de un fraude.
"*Reiterando el llamado del 14 de septiembre, convocamos a organizar políticamente la gran unidad revolucionaria que se expresó el 6 de julio y que constituirá la garantía de la continuidad de nuestra acción y del triunfo*."	REVOLUCIONARIOS: Se convoca a organizarse políticamente bajo una lógica revolucionaria.
"Con nuestra organización mantendremos y defenderemos el programa que levantó el Frente Democrático Nacional y que la mayoría de los mexicanos aprobaron con su voto. Mantendremos y consolidaremos el propio Frente. Ganaremos elecciones y formaremos gobiernos."	DEMOCRACIA: La lógica del partido es reivindicar las causas del FDN y se somete al juego democrático formalmente.
"Será una alianza en la cual convergerán, sobre grandes principios comunes, diversas corrientes de ideas, ninguna de las cuales se considera excluyente de las otras: Demócratas y nacionalistas, socialistas y cristianos, liberales y ecologistas. La enorme liberación de capacidades e ideas que está teniendo lugar en la sociedad mexicana es la que determina que ese partido pueda y deba organizarse como una unidad en la diversidad, como un espacio donde sus integrantes puedan, al mismo tiempo, debatir y agruparse para luchar por objetivos comunes."	CORRIENTES: Se acepta por primera vez en un texto que el partido se compondrá por corrientes. Existen ideologías divergentes. "*Unidad en la diversidad*".
"Fundemos nuestra organización desde abajo y entre todos. Cada ciudadano que agregue su firma a este documento, será considerado miembro fundador e iniciador del Partido de la Revolución Democrática que todos construiremos."	NOMBRE: Se define el nombre del PRD.

Elaboración propia a partir del documento "Llamamiento al pueblo de México" de 1988.

La conformación de los documentos básicos del partido, tuvieron poco cuidado en su redacción, derivado del momento político vertiginoso, prueba de ello es que el programa político se presentó dos años después de su fundación (Vivero, 2006: 84). Sin embargo, no hay que echar en cara tal circunstancia pues entendiendo el apremio, fue la mejor decisión que tomó Cárdenas pues capitalizar el momento político para reconducir el esfuerzo

de la campaña electoral hacia la creación de un partido a nivel nacional, requería de un accionar táctico rápido y eficaz en vez de meditado y consensuado.

Ahora, del cinco al siete de mayo de 1989 se reunió la "Asamblea Constitutiva" que organizaría los pormenores de la creación del nuevo partido y es ahí donde se exponen los primeros documentos oficiales; además se elegiría el primer Consejo Nacional. Y para el 26 de mayo de ese año finalmente se funda oficialmente el PRD. Para junio se crea el primer Comité Ejecutivo Nacional (CEN) que viene a ser el primer equipo formal de trabajo, y es así como se echa a andar la nueva "maquinaria" operativa del PRD.

Para comprender la importancia de la estructura y los órganos ejecutivos de los partidos (así como de cualquier organización) hay que mencionar que, para teóricos como Hatch y Cunliffe (2006: 103) la mayoría de estudios e investigadores[79] dedicados a las organizaciones han coincidido en adoptar los componentes de la estructura en las organizaciones sociales a partir de los tipos ideales de Weber, que son: 1) la división del trabajo, 2) la jerarquía de autoridad y 3) las reglas y procedimientos formalizados.

Primero, la división del trabajo comprende la distribución de responsabilidades y el establecimiento de tareas al interior de la organización. Bajo esta lógica, si la división del trabajo es la apropiada, los resultados de la organización serán los esperados. La división del trabajo se ilustra claramente en la división departamental de las funciones de la organización, que reparte las tareas en diferentes subunidades.

Resulta evidente, que el PRD en un inicio pasaba por una fase de experimentación y el modelo de secretarías que se crea en un primer momento, viene a responder más a una lógica de acomodo interno de poder. Esta circunstancia queda de manifiesto, pues en el primer CEN se incluye a personajes como César Buenrostro o Adolfo Gilly que están en la estructura pero sin una secretaría con coordinación específica, es decir, sin tareas definidas (Martínez González, 2005: 62).

Segundo, la jerarquía define la distribución de autoridad a lo largo de la organización y de acuerdo con Weber una jerarquía mayor confiere autoridad legal para tomar decisiones, dar dirección, premiar o castigar a otros. De tal forma que, la autoridad es estrictamente una cuestión de posición jerárquica y cuando la persona en el cargo es remplazada el poder se queda la posición jerárquica independientemente de quién ocupe posteriormente ese lugar (al menos en teoría). A este respecto, de origen el PRD intentó guardar una jerarquía muy débil pero con un liderazgo central muy claro alrededor de la figura de Cárdenas. En cuanto al armazón

[79] Entre ellos: Parsons, Merton, Selznick, Gouldner y Blau (véanse estas referencias además de Hatch y Cunliffe, 2006, en Tompkins, 2005)

estructural, como lo señala Borjas (2003: 282) siguiendo a Duverger, el partido pretendió configurarse con una estructura lineal, donde el afiliado tiene derechos y obligaciones (entre ellos el pago de cuotas) de manera individual. Mismo que difiere del modelo indirecto, donde se comprenden representaciones grupales, como pueden ser sindicatos y otros movimientos sociales.

Sin embargo, el reconocimiento de las "corrientes" marca una contradicción operativa entre la norma y su ejecución, es una falla de inicio. El diagrama jerárquico inicial del PRD resulta engañoso, pues aunque aparenta ser una estructura horizontal o plana (refiriéndose a su órgano administrativo que es el Secretariado Nacional, ver Diagrama D12), con pocos escalones jerárquicos, el poder de decisión es deliberadamente lineal entre las unidades y el líder de partido.[80] Esto sucede precisamente por la necesidad de dotar al líder de una gran capacidad de maniobra, se intentó que el CEN tuviera muchas secretarías (31 definidas y dos no definidas, véase Martínez González, 2005: 62) con diversas funciones pero bajo la misma línea horizontal facilitando así la comunicación del líder del partido. El problema en el futuro, es que las secretarías se volverán el botín por parte de las corrientes, pues el poco despliegue jerárquico que ofrece una estructura plana dota a cada una de un poder que, paradójicamente, se vuelve contrapeso para la operatividad y control del líder.

Tercero, la formalización de reglas y procedimientos se refiere a la medida en que las normas y demás políticas escritas gobiernan las actividades de la organización. Las reglas formales especificarán cómo deben hacerse y tomarse las decisiones, así como el trabajo desarrollado. La formalización busca reducir la improvisación, así como la discrecionalidad de los empleados a la hora de desempeñar sus funciones. Como ya se había advertido, el término de burocracia de Weber, originalmente dista mucho de la noción negativa cotidiana moderna, en realidad el ideal de este concepto hace alusión a la racionalización y optimización del trabajo.

Una de las mayores críticas, sobre la poca definición de las reglas de origen es la de Borjas (2003: 282). Allí se señala que durante la redacción de los Estatutos del PRD no se definieron ni establecieron de manera puntual aspectos como la estructura, detalles sobre el financiamiento, las obligaciones, derechos y grados de participación de los miembros. Se observó un gran desconcierto sobre la manera en que el partido se relacionaría con los movimientos y las organizaciones sociales.

[80] La estructura lineal, militar o *fayolista* como se le suele conocer, es la estructura jerárquica más antigua, en la que cada unidad tiene un jefe único, y cada jefe dirige y controla a la gente que está en su dirección. La estructura plana es un modelo más moderno, que tiene pocos niveles jerárquicos y la base de operaciones se constituye por equipos reducidos de trabajo; lo que implica que prácticamente no hay subniveles entre los empleados y el director o jefe general de la organización (Porret, 2008 [2006]: 38 y 45).

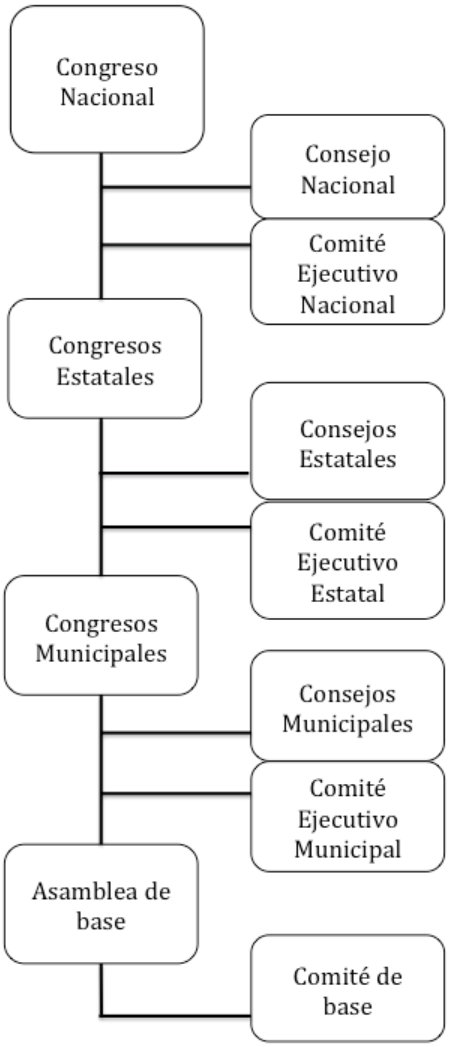
A resumidas cuentas, éste es el carácter con que se inició la vida burocrática del PRD, marcado por circunstancias específicas dignas de resumir: 1) La motivación es capitalizar la campaña de 1988 donde se argumenta la victimización al sentirse afectados por un fraude electoral orquestado desde el partido hegemónico encarnado en el PRI, así que la primera misión del perredismo es la defensa del voto y su visión es la reivindicación de los preceptos incumplidos y proclamados con la Revolución de 1910. 2) La coyuntura política llevó a Cárdenas a convocar y configurar un partido político de manera rápida, con poco tiempo para el diseño institucional, donde la idea de aglutinar fuerzas tuvo primacía, dejando en un segundo plano la cuestión del orden interno y el proyecto no ideológico sino práctico a mediano plazo. Desde un inicio el PRD quedó condicionado a una estructura de poder informal que recae en las corrientes fundadoras del partido articuladas por un líder individualista. 3) Los documentos elaborados, así como la división del trabajo y la estructura jerárquica inicial, fueron más requisitos cumplidos para obtener el registro oficial, que herramientas funcionales que brindaran dirección a la organización. Durante la aplicación de estas reglas, el partido tuvo que modificar gradualmente las funciones y el perfil del partido, precisamente modificando esos documentos de inicio en los siguientes Congresos Nacionales.

Antes de pasar a la fisonomía de la estructura del partido en la actualidad, vale hacer mención que los partidos cuentan básicamente con dos tipos de estructuras: La primera, tiene que ver con el entramado de poder decisional, donde se podrá ubicar gráficamente como se toman las decisiones y quienes las ejecutan. La segunda, hace referencia a la forma en que opera, en que ejecuta y da dirección al partido en el día a día, se trata pues de la estructura administrativa, que en el caso del PRD anteriormente recaía en el CEN y que posteriormente se ha convertido en el Secretariado Nacional como se verá en los diagramas D10 y D11.

Como se ha mencionado, la estructura partidista comprende dos tipos de órganos: Los primeros son de orden estrictamente político y sirven para dar conducción tanto táctica como estratégica. En el caso del PRD observamos la existencia del máximo órgano que es el Congreso Nacional, seguido del Consejo Nacional y la Comisión Política Nacional. Siguiendo la lógica federal en que está diseñado el entramado jurídico-político mexicano, el PRD también cuenta con órganos en el siguiente orden descendiente, o sea, por debajo de las decisiones a nivel nacional antes mencionadas: Congresos Estatales, Consejos Estatales, Consejos Municipales y la Dirección Seccional. Además de un Consejo específicamente para sus militantes en el exterior.

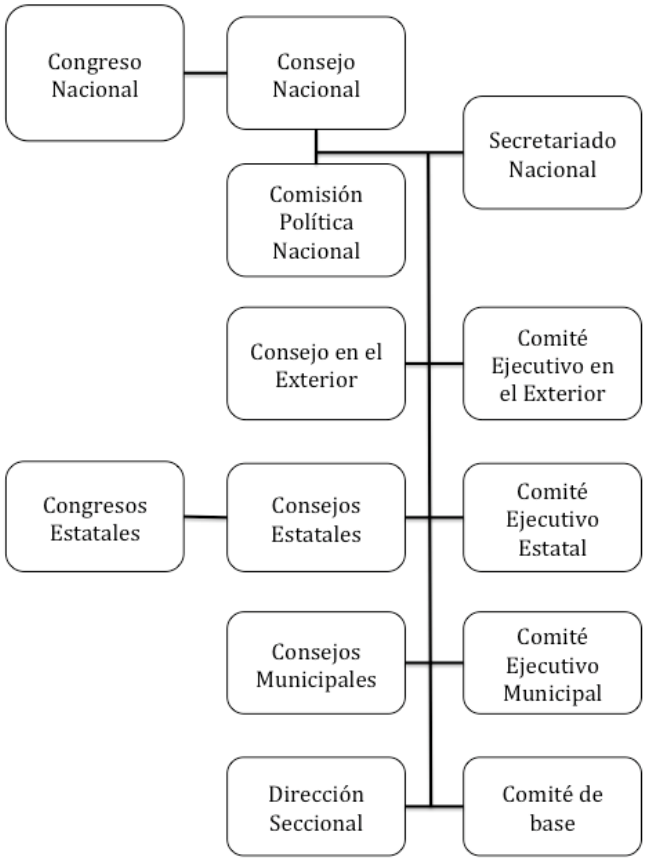
Los órganos políticos se apoyan para ejecutar sus decisiones en una estructura de tipo administrativo que recae, bajo la misma lógica de poder de forma descendente: Secretariado Nacional, Comité Ejecutivo Estatal, Comité Ejecutivo Municipal y el Comité de Base.

Diagrama D10. Estructura organizativa del PRD en 2003



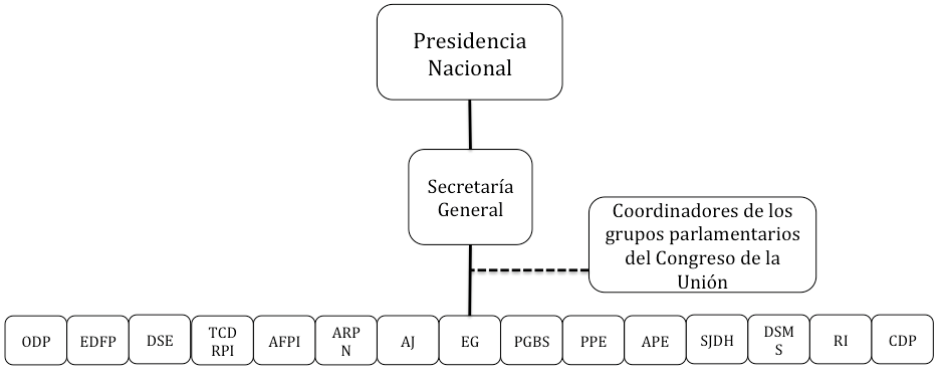
Fuente: Viveros, 2003: 85.

Diagrama D11. Estructura organizativa del PRD en 2011



Elaboración propia a partir del Estatuto del PRD de 2011.

Diagrama D12. Secretariado Nacional 2011



Nomenclatura: Organización y Desarrollo Partidario (ODP); Educación Democrática y Formación Política (EDFP); Desarrollo Sustentable y Ecología (DSE); Trabajadores del Campo, Desarrollo Rural y Pueblos Indios (TCDRPI); Administración, Finanzas y Promoción de Ingresos (AFPI); Alianza y Relaciones Políticas Nacionales (ARPN); Asuntos Juveniles (AJ); Equidad y Género (EG); Políticas de Gobierno y Bienestar Social (PGBS); Planeación y Proyectos Especiales (PPE); Acción Política Electoral (APE); Seguridad, Justicia y Derechos Humanos (SJDH); Democracia Sindical y Movimientos Sociales (DSMS); Relaciones Internacionales (RI); Comunicación, Difusión y Propaganda (CDP).

Fuente: Elaboración propia a partir del Estatuto de Partido de 2011.

Bajo el supuesto de Randall y Svåsand (2002: 13) el desarrollo organizacional en los partidos guarda una enorme relación entre una estructura formalizada y la construcción de una membresía consistente. Sin embargo, también especifican que no es la única fórmula para determinar si el partido está o no institucionalizado y esto puede ser observado puesto que no sólo la membresía se logra con buena intención y liderazgo, la estabilidad del poder realmente se logra con un aparato administrativo que ejecute las órdenes de los órganos deliberativos. En el caso del PRD el órgano administrativo neurálgico recae en los órganos y figuras que componen el Secretariado Nacional.

El PRD inició su vida administrativa con un Comité Ejecutivo Nacional, cuyas funciones recaen en lo que a la postre se denominó como Secretariado Nacional, el cual se integra por la Presidencia Nacional, la Secretaria General y quince secretarías operativas. Además son invitados permanentes con derecho a voz los coordinadores de los grupos parlamentarios del PRD tanto de la Cámara de Senadores como de Diputados.

Las funciones del **Secretariado Nacional** están descritas en el artículo 103 del Estatuto del partido, entre las que destacan: Mantener la relación del PRD a nivel nacional e internacional con organizaciones, movimientos sociales y civiles, para vincular la lucha política del partido con las demandas de la sociedad y sus organizaciones. Aplicar e informar las resoluciones del Consejo Nacional y la Comisión política Nacional. Organizar a las secretarías en función del presupuesto. Administrar los recursos del partido a nivel

nacional e informar el estado que guardan tales recursos. Proponer el plan de trabajo anual del partido ante el Consejo Nacional en conjunto con el proyecto de presupuesto y el informe de gastos. Atender a la Comisión de Auditoría del Consejo Nacional. Cada tres meses presentar el informe financiero y de actividades de cada secretaría ante el Consejo Nacional; además de presentar el informe anual financiero al mismo órgano. Nombrar representantes de partido ante el órgano electoral federal y en su caso de las representaciones locales si algún comité ejecutivo de orden inferior no lo hiciera. Nombrar comisiones de trabajo a solicitud de la Comisión Política Nacional. Convocar sesiones de consejos y comités ejecutivos de orden inferior. Apoyo a los órganos estatales, municipales y de base en la dirección y coordinación de actividades. Elaborar y aplicar la estrategia electoral en donde el partido tenga menos del cinco por ciento de votación y en aquellos donde haya caído en una tercera parte de la votación anterior. Solicitar a la Comisión Política Nacional sanciones a los afiliados.

La **Presidencia** del partido, también tiene sus funciones delimitadas en el Estatuto en su artículo 104 y estas son: Presidir la Comisión Política Nacional, la Comisión Consultiva Nacional y el Secretariado Nacional; además de poder convocar las reuniones de estos órganos. Es el portavoz del partido. Presentar al Consejo Nacional informes de actividades de la Comisión Consultiva Nacional, Comisión Política Nacional y del Secretariado Nacional. Representar legalmente al partido. Adoptar resoluciones urgentes entre las sesiones de la Comisión Política Nacional y del Secretariado Nacional. Presentar casos urgentes ante la Comisión Política Nacional.

La **Secretaría General Nacional**, localizada en el artículo 105 del Estatuto, tiene las siguientes funciones: Coordinar en acuerdo con el Presidente Nacional, el trabajo de las Secretarías y comisiones del Secretariado Nacional, de acuerdo con el mandato de la Comisión Política Nacional. Sustituir al Presidente en ausencia de más de un mes. Vale la pena destacar que esta posición se le otorga al segundo candidato más votado ante la elección del Presidente Nacional del partido, bajo la lógica obvia de resarcir posibles fracturas derivadas de la disputa de la Presidencia.

Por otro lado, Vivero (2006: 106) en su análisis sobre la estructura perredista llega a dos conclusiones: 1) Que ésta tiene un carácter continuo, es decir que no se observa que se diluya en periodos entre elecciones, por lo cual podría considerarse que administrativamente tiene cierta solidez. 2) Que el tipo de estructura del PRD no difiere mucho a las del PRI o PAN, que son sus máximos competidores, con una estructura de tipo semivertical de mando. Circunstancia con la cual coincidimos parcialmente en este trabajo, pues hay que recordar que el Secretariado Nacional, es quien además coordinara la estrategia y dirección de los órganos en orden descendiente del partido en la lógica nacional-local. Sin embargo, el crecimiento de la

estructura territorial perredista no ha alcanzado el desarrollo que sí gozan tanto el PAN como el PRI.

Cuadro C17. Afiliados del PRD en 2002 y 2014

Estado	Municipios	Padrón 2002*	Padrón 2014**
1. Aguascalientes	11	29,667	11,461
2. Baja California	5	23,171	16,688
3. Baja California Sur	5	17,375	5,373
4. Campeche	11	38,318	11,120
5. Coahuila	38	47,786	10,988
6. Colima	10	21,266	5,115
7. Chiapas	118	192,509	128,487
8. Chihuahua	67	22,315	17,827
9. Distrito Federal	16	583,012	566,678
10. Durango	39	43,269	30,042
11. Guanajuato	46	70,715	44,369
12. Guerrero	76	200,104	313,005
13. Hidalgo	84	91,860	57,385
14. Jalisco	124	165,759	64,515
15. Estado de México	122	797,122	570,365
16. Michoacán	113	412,213	253,931
17. Morelos	33	66,573	156,910
18. Nayarit	20	64,190	18,699
19. Nuevo León	51	18,620	41,544
20. Oaxaca	570	183,638	121,163
21. Puebla	217	91,282	42,634
22. Querétaro	18	39,259	30,535
23. Quintana Roo	8	11,593	31,013
24. San Luis Potosí	58	44,712	44,573
25. Sinaloa	18	63,089	41,965
26. Sonora	50	83,121	32,934
27. Tabasco	17	276,865	174,654
28. Tamaulipas	43	63,609	26,311
29. Tlaxcala	60	90,894	40,383
30. Veracruz	185	248,394	92,123
31. Yucatán	106	34,408	25,715
32. Zacatecas	57	123,702	25,499
Total	**2,396**	**4,260,410**	**3,054,004**

*Elaboración propia con datos de *La Jornada: 17.03.02 y ** del padrón de afiliados del PRD con corte al 30 de enero de 2014, otorgado para este trabajo a través del Portal de transparencia del Instituto Nacional Electoral con fecha: 29.04.14.*
*Notas: *El padrón de 2002 constituye al padrón efectivo para la elección de nuevo Presidente de partido realizada el 17 de marzo de 2002, incluye tanto a los inscritos en el padrón histórico como a los reafiliados en el 2001. **El padrón de 2014 sufrió el proceso de depuración de enero de 2013.*

Como se ha visto en el capítulo III, el PRD resulta sumamente poderoso en entidades como el DF, Michoacán, Guerrero y recientemente Morelos, así como una presencia importante en estados sureños como Oaxaca, Chiapas y

Tabasco. Pues la misma lógica se guarda entre los resultados electorales ilustrados en el capítulo referido y el número de afiliados del partido.

De los datos presentados podemos observar que los estados donde más militantes perredistas hay son el DF y el Estado de México. Lo cual coincide con la tesis de Sánchez (2000) al mencionar que el capital político del partido tiene su base en la capital mexicana y los "círculos de pobreza" que rodean a la misma ciudad, que son desarrollos urbanísticos improvisados en los límites entre la capital y el Estado de México donde siempre ha gobernado el PRI a nivel estatal, pero que en esas zonas los municipios tienden a ser perredistas. Además, fuera de la Ciudad de México y el Estado de México, las entidades donde superan los 100,000 militantes en ambos padrones comparados (2002 y 2014) son: Chiapas, Guerrero, Michoacán, Morelos, Oaxaca y Tabasco.

Mapa M8. Estados con más de 100 mil militantes perredistas



Elaboración propia. Se consideraron los estados que mostraron más de 100,000 militantes en ambos padrones (2002 y 2014), no se ilustraron los estados que tras la depuración de 2013 bajaron drásticamente su padrón como Jalisco, Veracruz y Zacatecas.

Particularmente hay dos estados que han visto acrecentadas tanto su militancia como su preferencia electoral por el PRD, son los casos de Morelos (vecino del sur de la capital) y Guerrero (a su vez, vecino hacia el sur de Morelos). Lo cual indica que hay una tendencia del partido por afianzarse en esta línea política-geográfica, pues tanto sus militantes se han acrecentado

con respecto al padrón de 2002 como han alcanzado las gubernaturas de ambos estados.

Otros estados que son leales, pero que en el padrón de 2014 muestran pérdidas de militantes son Tabasco, Michoacán (vecino del norte de Guerrero), Oaxaca, Chiapas, Zacatecas y Veracruz. De estos mencionados, Michoacán, Zacatecas y Chiapas muestran disminuciones de afiliados drásticas y son estados que habían sido gobernados ya por el PRD. El caso más notorio es el de Baja California Sur, que también había sido gobernado por el PRD y en 2014 con dificultades llega a una reducida militancia de 5,373 miembros.

Queda claro que con la depuración del padrón del 2013 y a un año de la elección presidencial del 2012 donde perdiera López Obrador por segunda ocasión, los militantes del PRD han venido a la baja desde 2002 hasta el 2013 con una diferencia de 1,200,000 afiliados. Se podría suponer que la presencia del PRD se ha encogido debido a la salida de ese líder -López Obrador- para formar su partido, sin embargo, otra lectura que ha hecho Jesús Zambrano es que en esta nueva etapa del perredismo se está buscando una militancia real, que busca tener militantes "*reales y no de ficción*" (Plaza de Armas: 08.01.2013).

Quizá uno de los problemas más graves, no sólo para el PRD sino en general para los partidos políticos mexicanos es la falta de un sistema de captación de nuevos talentos. Como menciona Enrique Vargas Anaya (11.10.2013) durante la entrevista realizada para esta investigación: el PRD suele invitar a personajes que se destacan en las movilizaciones sociales[81], sobre todo en aquellas de protesta e incluso antisistémicas, lo cual de entrada dota de un perfil sumamente protagónico a los recursos humanos del partido. Situación que a pesar de la probable rentabilidad política que dotan este tipo de perfiles, lo cierto es que al interior del partido este tipo de caracteres no suman al proceso de cohesión organizativa del mismo. Usualmente su condición rupturista no facilita la unidad de posturas de grupo y mucho más complicado resulta el acatamiento de decisiones tomadas desde la dirección del partido.

En otras palabras, el PRD recluta cuadros que ofrecen en su figura una cantidad importante de votos, más allá de la calidad de su aportación en términos institucionales. Este tipo de líderes sociales, sobre la base de movilizaciones regionales, pero sobre todo de barrios urbanos, los hace sumamente atractivos para ser reclutados por el PRD ya que se convierten en una fuente cautiva de electores. Más allá del discurso romántico

[81] Enrique Vargas Anaya: *"(…) cuando después de que concluyeron las grandes movilizaciones de la APPO en Oaxaca, varios de los dirigentes de la APO fueron invitados por el PRD y postulados a ser candidatos a diputados, unos se fueron con el PT y otros con el PRD, y varios de ellos en este momento son diputados o fueron en algún momento (…)"* (Entrevista: 11.10.2013)

democrático: "*Sus votos resultan muy importantes para la competición*" resume Bruhn (2008: 116) pues son estratégicamente inclinados en favor de partido, aunque resultan mucho menos leales que los grupos emanados de gremios como los sindicatos.

Por lo anterior, no es sorpresa que buena cantidad de los afiliados del PRD provengan de las zonas céntricas y de estados del sur. Pero principalmente en las localidades donde existen luchas progresistas o movimientos populares de reclamo gubernamental o antisistémicas como fue el caso de Oaxaca en 2006, donde Flavio Sosa ya era miembro del PRD, posteriormente fue fundador del movimiento subversivo denominado Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO) y posteriormente diputado por el Partido del Trabajo.

En la Ciudad de México se pueden contabilizar varios líderes o sublíderes similares, como es el caso de Agustín Rodríguez Fuentes, líder del Sindicato de Trabajadores de la UNAM quien ha sido varias veces diputado por el PRD; o en su caso, Agustín González Cázares (entrevistado en este trabajo) quien por un lado es uno de los líderes del Frente Popular Francisco Villa (FPFV) y a su vez ocupa un cargo directivo en la estructura de formación del partido y es parte de la corriente de René Bejarano. Otro ejemplo es Alejandra Barrales, que es lideresa del Sindicato de Sobrecargos de México y pertenece a la corriente Unión Nacional de Izquierdas (UNI) con Alejandro Encinas ex titular de gobierno interino de la Ciudad de México, quien durante la coyuntura de 2000 a 2006 fue totalmente fiel a López Obrador. Todos los personajes mencionados están concentrados en la Ciudad de México, donde precisamente se encuentra el mayor número de afiliados al partido.

En resumen, el documento denominado "Llamamiento" determina la intención por formar un partido político a través de una composición heterogénea. De inicio, el PRD tiene una estructura de poder vertical, donde los órganos políticos tienen una lógica federal. Administrativamente el partido recae principalmente en el Secretariado Nacional, donde se encuentra el líder formal del partido. A su vez, los órganos políticos sustentan su operación en secretarías locales. Por su parte, el Secretariado -inicialmente denominado comité Ejecutivo Nacional- fue diseñado de manera horizontal; sin embargo, la línea de mando resultó ser totalmente lineal para dotar control al líder de partido que originalmente fue Cárdenas.

En cuanto a la afiliación partidista, se observa un predominio de perredistas en la franja centro-sur del territorio mexicano; siendo su bastión la Ciudad de México y sus periferias. A partir del comparativo entre el número de afiliados en 2002 y 2014 se observa una disminución de militantes en estados donde el PRD intentó incursionar, como Baja California Sur y Zacatecas. Esta circunstancia evidencia que el crecimiento del partido ha sido mínimo, pues prácticamente su zona de influencia es la misma desde que se fundó el partido. Finalmente, la afiliación de sus líderes corresponde

fundamentalmente a personajes con capacidad de movilización, siendo éstos, primordialmente sujetos que provienen de sindicatos o movimientos de protesta social urbana.

4.2.2- Indicador 2.2- Subunidades

Mientras el indicador "estructura" nos da la forma y lógica del sistema interno de un partido, la coherencia de las subunidades se desprende de un análisis paralelo pero más inclinado al ámbito conductual, que tiene que ver con el tipo de subordinación, las libertades y el mantenimiento de compromisos por parte de las diferentes partes de la organización. No es coincidencia que el término coherencia comparta la misma raíz que el vocablo cohesión, que deviene del latín *cohaesum* que significa unidad. Por su parte coherencia proviene del vocablo *cohaerentĭa* que quiere decir conexión o unión de cosas, unas con otras.

La coherencia entre las subunidades, en términos de las organizaciones, podemos definirla a su mínima expresión como la creación de conductas que contribuyan a la unión entre las diferentes unidades internas. Así, si las subunidades han llegado a entender la necesidad de una estructura de subordinación de procesos, tareas y recompensas, estarán entonces en condiciones de institucionalizar una determinada conducta ayudando a dar un cause perdurable a la unidad de la organización.

Primero, para definir este indicador hemos recurrido en primera instancia al modelo de Panebianco (1990 [1982]), cuya sugerencia hace énfasis en la importancia que tiene la coherencia en las subunidades de una organización partidista. La coherencia no es simplemente la normalización de las tareas básicas, porque ésta hace alusión a la redacción y ejecución de reglas escritas en virtud de hábitos de un orden operativo; por ejemplo, los manuales de ejecución típicos de las empresas. La coherencia en las subunidades se refiere más bien a un orden conductual de alto impacto en la vida organizacional de un partido. En otras palabras, no podemos precisar que un indicador de la sistematización sea la normalización del proceso de compra de paquetes de hojas y tinta para hacer documentos en las oficinas del partido. Lo que realmente este indicador pretende mostrarnos es, si los grupos humanos al interior del partido trabajan bajo la misma lógica, sin importar si estos están cerca o lejos de la administración central.

Como ahora veremos, este indicador nos sugiere que existe una estrecha relación entre la teoría de la dependencia (*path dependency*) y la coherencia que llegan a desarrollar las subunidades de un determinado partido. En otras palabras, la variable *modelo originario* mantiene correlación –hasta cierto grado- con el tipo de conductas que se van institucionalizando en el entramado organizativo del partido. Obviamente consideramos la posibilidad de que en el trayecto de la institucionalización de un partido, éste

pueda ser capaz de replantear y en su caso corregir aquellos hábitos o conductas que en un momento determinado podrían obstaculizar su desarrollo; sin embargo, siempre quedarán ciertos rasgos que hagan alusión directa a la configuración original.

Evidentemente la creación de hábitos organizacionales, incluye la implantación de conductas que pudieran parecer nocivas o incongruentes con la filosofía predicada. Sin embargo, al hablar de la aspiración por institucionalizar una organización política, se debe tomar mucho en cuenta cuál es su objetivo real de poder. Es decir, hay que considerar si el partido es una organización que en el fondo busca votos, puestos (oficinas), o la aplicación de políticas con un propósito específico, tal y como sugiere Strøm (1990). De esta forma, podríamos imaginarnos con antelación que la maximización de sus propósitos guarda relación directa con el método que éstos han de seguir.

Un hábito se crea a partir de la repetición de una determinada acción. Un hábito se compone de al menos tres elementos: 1) Una señal que marca una orden de inicio; 2) una rutina, que conlleva una motivación o la creación de una ansiedad; y 3) una recompensa (Duhigg, 2012: 23). Los hábitos que las organizaciones -al igual que las personas- llegan a crear durante su vida difícilmente pueden ser removidos de un momento a otro. De hecho, lo único que puede sufrir un cambio real en los hábitos es el estímulo, es decir, el cómo llegar a la recompensa esperada. Para los partidos políticos todos los hábitos están relacionados con la administración del poder a través de su organización. Así, la suma de hábitos nos puede ilustrar si un partido tiene o no coherencia con sus subunidades si éstos permiten el flujo del poder de manera ordenada y productiva para la organización.

A nivel individual, los hábitos en las personas están presentes durante toda su vida, la rutina de una persona está compuesta por una serie de acciones que se hacen de manera casi inconsciente día tras día. No es un gran descubrimiento decir que las personas que tienen hábitos positivos evidentemente gozarán de vidas más felices y productivas, lo que sí es relevante es afirmar que esta lógica también aplica en la vida de las organizaciones, y a su vez, en la vida de la sociedad completa. Cuando un hábito lleva mucho tiempo reproduciéndose, es complicado que sea cuestionado pues la rutina indica un comportamiento que no está a discusión del raciocinio, "*es así, porque siempre se ha hecho así*." Lo mismo sucede en los partidos con ciertos años de vida, su forma de hacer las cosas al interior deja de ser cuestionada por los miembros que asumen que las cosas "*tienen que ser así*".

Todas las organizaciones incluyendo los partidos, a veces sin saberlo, van reproduciendo conductas, que finalmente se van institucionalizando. No obstante, una buena parte de esos hábitos al nivel de las subunidades son

nocivos[82] para la propia organización. Las rutinas se componen de cientos de reglas no escritas y sus patrones se delinean a través de las decisiones de los cientos o miles de empleados que intervienen en la organización. Las organizaciones no son "*grandes familias felices*" donde cada quien desempeña su papel alegremente. Por el contrario, muchas de ellas se componen por "feudos" donde los ejecutivos compiten por poder y reconocimiento, usualmente a través de pequeñas disputas disfrazadas que pretenden hacer parecer que su desempeño es mejor que el de sus rivales internos (Duhigg, 2012: 162). Una lógica que evidentemente coincide con el desenmascaramiento del poder partidista que evidenció Michels a principios del siglo XX. Muchos de los hábitos creados en las organizaciones permiten la creación de "treguas" que son finalmente, las que dan paso a la estabilidad coyuntural de una organización, porque condicionan las voluntades y ambiciones personales al grado de que por más tensiones que puedan existir entre las subunidades, éstas no terminarán acabando con la organización.

Los hábitos organizacionales coercitivos en las subunidades permiten que a pesar de la inminente existencia de rivalidades y envidias internas, se mantenga el compromiso de las mismas a favor de la obtención de metas de la organización. Los hábitos concernientes a la disciplina de las subunidades, en buena parte van siendo instaurados por los líderes de la organización. Sin embargo, éstos no dependen simplemente de una buena repartición de poder, o de balancear la autoridad; los líderes deben incentivar hábitos que permitan el crecimiento de una "paz real y balanceada" pero dejando muy en claro "quién está al mando" (Duhigg, 2012: 166). Ciertamente, en los partidos de izquierda "*la disciplina es una opción, por supuesto (…) Pero, a través del tiempo se observa como los miembros parlamentarios adquieren más sensación de compromiso con el partido e internalizan más los costos de una conducta indeseable*", esto según Kam (2009: 189) pues afirma que esa disciplina depende en gran medida de la socialización que los miembros tengan con las normas partidistas, pues ello limitará su propensión a disentir con las posturas del partido.

Paradójicamente, las oportunidades para modificar ciertos hábitos se presentan cuando la organización sufre una crisis. Al igual que las personas no se dan cuenta de que ciertos patrones en sus vidas están mal, hasta que "tocan fondo", a través de algún momento lamentable, las organizaciones no son capaces de identificar que su funcionamiento está siendo mermado hasta que sufren una crisis. Sólo en esos momentos es cuando los hábitos se vuelven maleables, porque los miembros beligerantes se encuentran débiles

[82] Duhigg (2012: 166-178) ilustra como el incendio de la estación de metro de King Cross (Londres) en 1987, se pudo haber evitado si la cultura organizacional de los encargados no hubiera creado hábitos nocivos, como individualizar las tareas funcionales sin preparar a los empleados para afrontar colectivamente situaciones de riesgo, prevención y emergencia.

y es ahí cuando los líderes fuertes son determinantes para mejorar o empeorar las condiciones de operatividad de una organización. Los líderes que aciertan, lo hacen al asignar responsabilidades y tareas, al mismo tiempo que balancean el poder.

¿Por qué era necesaria una introducción sobre la importancia de la coherencia en las subunidades partidistas? Porque ahora tenemos claro que los partidos, al igual que otras conductas humanas que implican la interacción social, pueden verse condicionadas a la creación de conductas que permiten u obstaculizan la obtención de las metas organizacionales de los partidos.

Antes de hablar sobre el análisis de la coherencia en las subunidades del PRD, describiremos brevemente cómo puede ser observada ésta en uno de sus principales competidores. En México, un partido con una aceptable coherencia entre sus subunidades puede ser el PRI, pues a través de su larga historia nos damos cuenta como fue convirtiendo hábitos perdurables desde los niveles más bajos de poder hasta el propio presidente que en términos reales se convertía en el líder del partido. Para el PRI, el poder entero del partido tenía que alinearse perfectamente con los intereses del presidente en turno, de hecho –y paradójicamente- esa rutinización de hábitos tan cohesiva no permitió al partido adaptarse al cambio social que lo llevó a quedar fuera del poder eventualmente en el 2000, así como tampoco pudo atajar la disidencia de la CD en 1986, que a la postre vendría a ser una de las piezas clave en la consagración del PRD (1989). Sin embargo, cabe señalar que la imagen que este partido siempre ha proyectado, tal y como lo dicen sus siglas, es de una enorme institucionalidad al interior de sus filas, es decir, que se percibe que existen reglas internas que denotan disciplina con su propio orden jerárquico.

Ahora, Panebianco ya advertía que una rutinización rígida en las subunidades tiende a enquistar a las organizaciones. Por un lado volviéndolas muy fuertes estructuralmente, pero a su vez, dañando su capacidad de adaptación al ambiente. En sí, una rutina rígida no es lo mismo que una rutinización óptima o funcional. Una rutinización rígida solidifica e inmoviliza los hábitos organizacionales, mientras que la rutinización funcional se asocia plenamente con la mejora continua.[83]

La lección es simple, la coherencia entre las subunidades no es maleable mientras funciona, sólo puede ser modificada en situaciones muy puntuales de crisis o bien, a través de una intervención profesional de consultoría. Un partido con hábitos disfuncionales no puede cambiar simplemente "*porque*

[83] La mejora continua se asocia a un programa formal en las organizaciones modernas cuyo objetivo es la excelencia de los servicios: *"(…) los programas de mejora continua buscan desahogar esos estancamientos burocráticos que tienden a formarse y enquistarse en todas las instituciones (…)*" (véase el documento "*Metodología General de los Cambios Organizacionales para la Implementación del Sistema de Justicia Penal*", 2011: 51)

el líder lo dice", sobre todo si tomamos en cuenta que en los partidos, más que en cualquier otro tipo de organización, su gama de sublíderes es altamente susceptible a los cambios abruptos. Según Duhigg (2012: 180) en la experiencia de otras organizaciones, como los grandes corporativos de empresas nacionales o transnacionales, los ejecutivos más astutos buscan intervenir en momentos u ocasiones puntuales de crisis. Muchos, incluso buscan crear una situación de crisis para proyectar la sensación de que "*algo tiene que cambiar*" y es ahí cuando se pueden reparar los patrones bajo los cuales vive una organización. Líderes en el PRD como Cárdenas o López Obrador, han hecho uso de esta lógica estresando las diferencias y empujando al límite la ruptura social para autoposicionarse como la única solución viable.

Vale la pena enfatizar también, que las subunidades en las estructuras partidistas, al igual que en cualquier otra organización, son grupos de trabajo que pueden ser formales o informales. Los primeros están reconocidos y establecidos de manera normativa, mientras los segundos, corresponden a la parte informal de la organización. La convivencia y una buena fluidez entre ambos tipos son factores clave del éxito en la sistematización del trabajo organizativo.

Los grupos formales *"(…) son aquellos que están definidos claramente por las normas internas (…) o por la ley*," en ellos las personas y los líderes quedan fijados en una jerarquía observable; mientras que los grupos informales *"(…) acostumbran a cambiar de miembros a lo largo del tiempo y no nacen completamente formados*" (Porret, 2008 [2006]: 75). Al parecer nunca queda claro, cual es motivo preciso que explique la conformación de un grupo informal, porque si éste se puede congregar a través de la simpatía, existen otros que se conforman sobre la de base de intereses compartidos entre un determinado grupo de colaboradores, que en algunas ocasiones no tienen nada que ver o coincidir con el objetivo de la organización en cuestión.

La particularidad del PRD, es que las subunidades formales, en realidad pasan a ser apropiadas por los equipos de trabajo de las subunidades informales. Como lo explica Vivero (2006: 134), el PRD es el partido mexicano cuya conformación por corrientes es más evidente; pues en él, las corrientes están *"(…) formalmente reconocidas, ejercen su poder fuera de los órganos formales, de ahí que se le ubique a las corrientes como parte de la estructura informal del partido*". Es decir, que las subunidades del PRD, constituidas por sus corrientes son tanto formales como informales, porque a pesar de que su organización esté reconocida de manera formal, sus mecanismos deliberativos y de negociación no están normados; es decir, que actúan *de facto* en la informalidad. El resultado de esta fisonomía orgánica es que no exista un poder coercitivo interno más allá de las propias sanciones o imposiciones de los propios líderes de las corrientes o en su caso del arbitraje del líder carismático del partido.

Quizá uno de los mayores descubrimientos de Elton Mayo a inicios del siglo XX, fue concluir que la organización técnica no determina por sí misma la productividad en una empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo (Valle, 2004: 6). Es decir, que un excelente diseño estructural, no vale de nada si la conducta de las subunidades es insuficiente para hacer cumplir la lógica buscada en la norma. Los trabajadores que componen las subunidades organizativas necesitan estar en grupo y que su comportamiento esté influido precisamente por la convivencia con ese grupo. El problema que evidencia el PRD, es que además de la estructura formal, existe una estructura informal altamente disgregada. En un escenario como tal, los procesos de alineación estratégica se vuelven sumamente complicados (Khadem y Khadem, 2013) pues las subunidades encuentran múltiples referentes de autoridad, cuyas decisiones pueden contravenir los intereses de otros grupos.

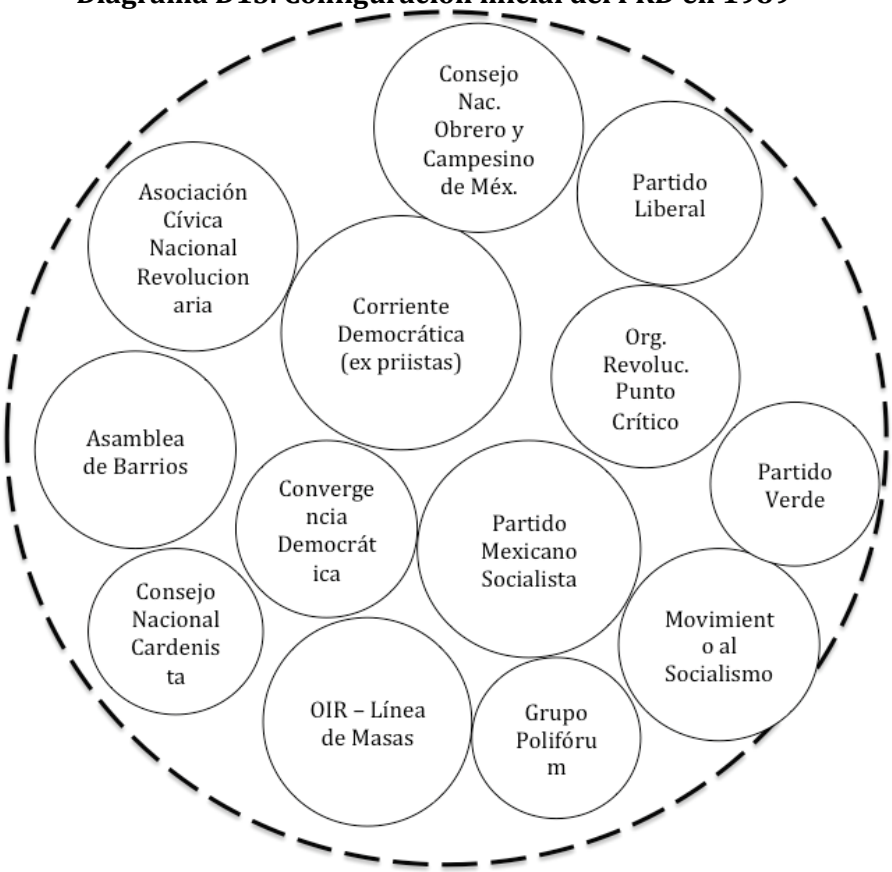
Los grupos, sean formales o informales pasan por un proceso más o menos similar que va desde su formación inicial, luego pasa por un periodo conflictual donde se consagran o rechazan miembros hasta llegar a un período de cohesión. Sin embargo, como señala Porret (*Op. Cit.:* 77): *"(…) un grupo cohesionado no significa forzosamente que trabaje eficientemente para la organización; puede incluso que lo haga oponiéndose a los intereses de esa (…) o simplemente que no comparta los objetivos organizacionales,*" situación que eventualmente lleva a bajos niveles de rendimiento. Por lo tanto, la responsabilidad de los líderes en la organización y sobre todo en las subunidades es que éstos consigan conciliar los intereses de los grupos formales con el de los grupos informales, a través de la motivación y la permanencia de los intereses organizativos.

Desde su conformación, el PRD ha sido un cúmulo entre grupos de diversos tipos, recordemos que Martínez González (2005) hace alusión a tres tipos de grupos iniciales: 1) La Corriente Democrática (escisión del PRI); 2) la corriente política, que se compone de los antiguos partidos de izquierda que se aglutinaron e integraron al PRD; y la corriente social, que corresponde a todos los movimientos sociales y organizaciones que también se sumaron al partido. Cuando 26 de mayo de 1989 la Comisión Federal Electoral aprobó el cambio de siglas del Partido Mexicano Socialista (PMS) por el nuevo PRD, la revista Proceso citada por Borjas (2003: 279) señala que el partido inició con una afiliación de 80.000 personas. Por lo tanto, podremos ver como desde un inicio, el PRD tiene una constelación de subunidades numerosas, pero dispersas.

En la historia de los partidos políticos, la realidad nos indica que el PRD tampoco es un caso atípico, existen diversos ejemplos documentados sobre la conformación de partidos a partir de corrientes más o menos heterogéneas. Como en adelante se verá, las subunidades suelen ser interpretadas por algunos autores como las facciones internas de los

partidos. Lejos del pensamiento utópico de que en un partido democrático las facciones son menos propensas a surgir, la realidad nos indica que todos los partidos tienen facciones, lo que las hace distintas es el grado de sometimiento que tienen al poder central del partido.

Diagrama D13. Configuración inicial del PRD en 1989



Elaboración propia con datos de Borjas (2003) y Martínez González (2005).

En algunos partidos como el Partido Liberal Democrático de Japón, su estructura interna está fincada sobre la base de las facciones que muestran sobre-competitividad al interior del partido, una característica compartida con el PRD de México. Morris (en Lawson, 1994: 138) señala que debido a esta fuerte lucha interna, los candidatos más hábiles encuentran la manera de persuadir a más de una facción por desistir en su interés por apoyar a su propio candidato y generar alianzas alrededor de él mismo. Los resultados de las elecciones por consiguiente, suelen fortalecer o debilitar a algunas fracciones, porque cada elección significa una prueba de poder e influencia interna, esta es una circunstancia que también se hace presente en el PRD.

Uno de los resultados no intencionados del sobreactivismo político son los "efectos perversos" que Kitschelt (1989:70) describe: "*Mientras que las masas desean identificarse con los líderes políticos, éstos a su vez, se conducen a través de su propia avaricia y deseos de estatus y poder, no precisamente de una forma altruista que congenie con las metas colectivas*." De nuevo, volvemos a toparnos con el problema de la compatibilidad entre los intereses colectivos de la organización y los intereses personales de los políticos profesionales.

Una de las críticas más fuertes que realiza Kitschelt (*Ibidem*) a través de la teoría de la oligarquía de Michels, con respecto a la compostura de la organización partidista, es que los partidos usualmente tienen sanciones débiles para disciplinar a sus miembros. De hecho, esto se hace de manera intencionada puesto que los partidos no están dispuestos a perder grandes cantidades de miembros bajo ningún motivo. Por lo tanto, los partidos de masas experimentan limitaciones evidentes en las estructuras burocráticas. La complejidad, la falta de certidumbre y un ambiente cambiante desmotiva y debilita el desarrollo de estructuras partidistas disciplinadas.

De hecho, como anteriormente se ha señalado, el PRD albergó como eje a los líderes de la CD, que en términos pragmáticos se trataba de un grupo de poder que eventualmente dio la espalda al PRI. Que al no estar conformes optaron por abandonar su anterior institución y finalmente compitieron contra el mismo partido que anteriormente los cobijó. Lamentablemente para la congregación perredista un mensaje quedó claro: La traición deja dividendos. Por eso, no es de extrañar que en pleno 2012 los hábitos que dieron vida al PRD se sigan repitiendo. Por ejemplo, López Obrador, al estar inconforme optó sencillamente por renunciar -sin ninguna culpa por separarse del partido que le apoyó dos veces en su aspiración presidencial-. Posteriormente López Obrador fundaría su propio partido (MORENA), llevándose consigo a otros perredistas que le eran fiel a él como caudillo y no al partido como institución. Esta rutina es vigente porque no hay castigos por parte de los partidos y el marco legal del sistema federal electoral mexicano lo permite sin ninguna restricción al respecto.

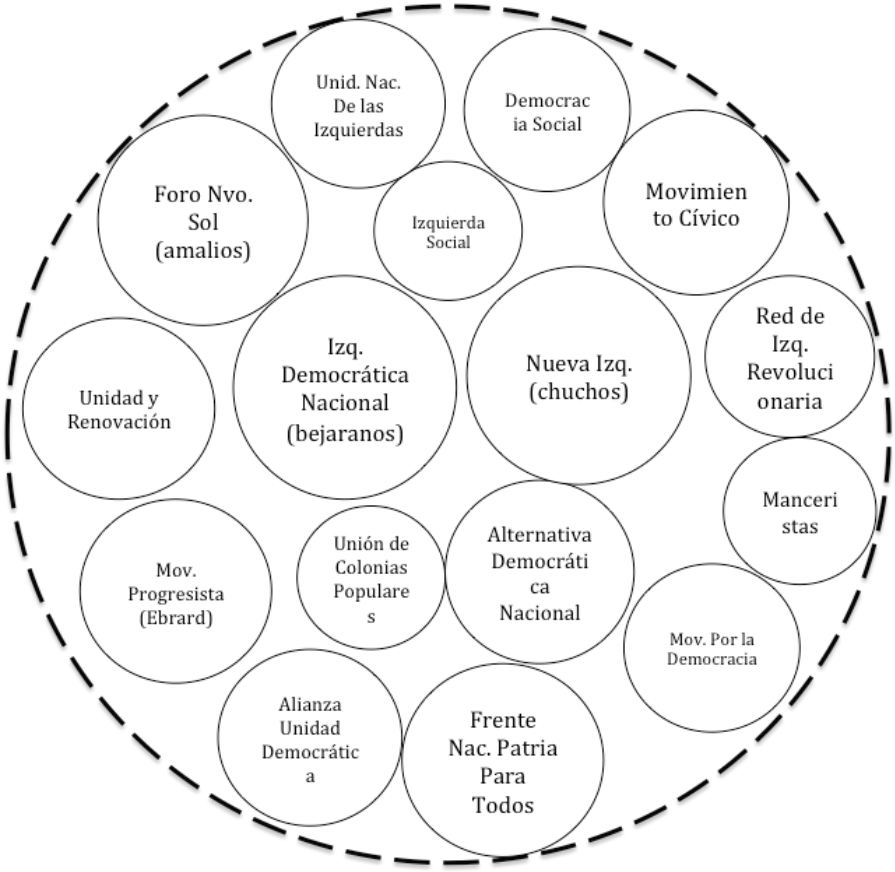
Por supuesto, que la coexistencia entre facciones no es un tema armonioso, de hecho, los peores problemas en partidos como el PRD suelen ocurrir en las coyunturas de cambio de líder del partido. Pues los niveles de protagonismo de cada corriente tienden a exaltarse, primero por la designación del nuevo líder y posteriormente para demostrar su poder a través de sus propias condiciones frente al líder.

En el caso del Partido Liberal Democrático de Japón,[84] existieron diversos tipos de fracciones, pues el abanico iba desde aquellas que sólo eran un

[84] El caso del PLD japonés y su organización interna está muy relacionado con su fundación como partido durante la posguerra y la ocupación norteamericana. Surge como una unión de

simple vehículo para la operación política de sus líderes hasta aquellas que tenían un interés genuino en la elaboración y tratamiento de políticas públicas. Ninguna de las facciones operó con un formato definido, o con una estructura interna formalizada, pues la fisonomía de estas subunidades correspondía a la lógica de sus miembros y sus intenciones, que a su vez, tenían un grado diverso de compromiso con el partido, esto según Morris (en Lawson, 1994: 148). Cabe resaltar que el modelo sirvió para que este partido gobernara Japón de 1955 a 1993 y de 2004 hasta 2009.

Diagrama D14. Configuración del PRD en 2014



Elaboración propia.

intereses dispares y de partidos probélicos de centro-derecha (ver Morris en Lawson, 1994). Mantiene durante mucho tiempo una fuerte cohesión estructural gracias a una eficaz democracia interna y al mantenimiento del poder por largo periodo de tiempo.

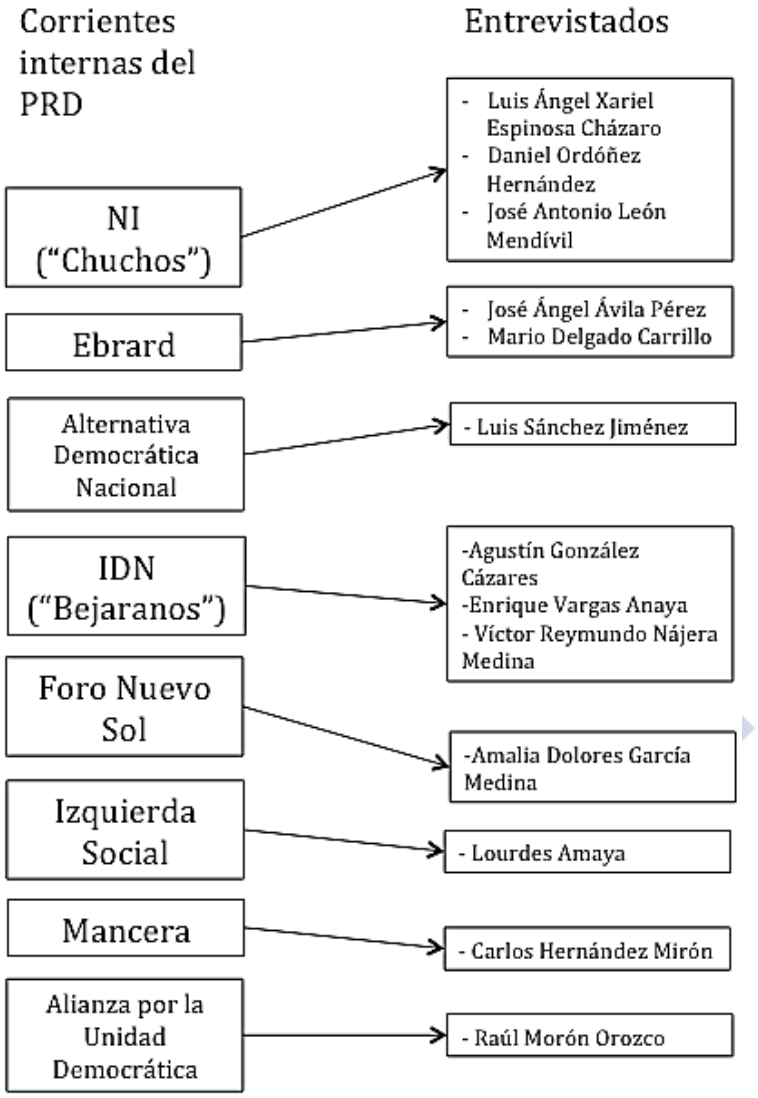
Las facciones entienden en un momento determinado, que la designación de un candidato erróneo puede traer consecuencias graves a la subsistencia del partido en general. Es a partir de la presión recibida que pueden declinar ante otras facciones y a su vez, apoyar *con todo* a un candidato emanado de otra corriente. Las corrientes saben bien, que una vez ganada la elección, podrían atraerse beneficios de cualquier modo. Por ello, finalmente deciden participar unificadamente en las campañas (Morris, *Ibid*: 139 y 142). De hecho, una vez que el partido gana oficinas, los puestos entran en un proceso de negociación interna entre las corrientes para asegurar posiciones de poder y participación.

Lo anterior nos ilustra, por qué a pesar de que han pasado 25 años desde la fundación del PRD hasta la elaboración de este trabajo, el partido analizado guarda exactamente la misma forma fraccional de inicio. Los cambios que se han presentado, no tienen que ver con un reordenamiento de los hábitos conductuales entre las subunidades, sino simplemente con cambios coyunturales entre las alianzas de poder interno entre las facciones. No se han simplificado los canales de comunicación ni se han creado alianzas masivas que tiendan a generar consensos rápidos ante circunstancias externas.

Según Máiz y Lagares (en Aldrich, 2012: 23) los partidos se integran usualmente con dos tipos de miembros: aquellos que son motivados por la ambición y los activistas, que son motivados por posturas ideológicas y de políticas públicas. En el PRD, también se puede observar, que existe tal bifurcación, pues mientras la mayoría de los políticos entrevistados aclararon que la lealtad en el partido es sana, en algunos comentarios dejaron ver que su fidelidad dependía de una convicción atada a los intereses de su propia corriente o como ellos mismos llegan a apodar: "*tribu*". Incluso dos entrevistados dejaron abierta la posibilidad de poder emigrar del partido en el futuro si la Presidencia Nacional partidista no flexibilizaba su postura con respecto a no apoyar a López Obrador en sus planes de candidatura en 2018. De hecho, una gran demostración de que las lealtades internas son altamente mutables puede observarse con el caso del senador Mario Delgado aquí entrevistado, quien en enero de 2015 aparecería renunciando a su militancia e incorporándose a MORENA.

La evidencia que presentaremos para demostrar que las subunidades del PRD guardan una gran similitud con la configuración original es a través de una de las preguntas hechas en nuestra muestra de entrevistas a diversos políticos perredistas. Además, las respuestas nos permitirán analizar cuáles son las circunstancias que actualmente complican la cohesión de las subunidades al interior del partido. Los encuestados representan las opiniones de al menos ocho de las corrientes más importantes ilustradas en el diagrama D15 elaborado en 2013.

Diagrama D15. Entrevistados y sus corrientes



Elaboración propia

La pregunta realizada para este propósito fue: "*¿Cuál considera que sea en este momento el principal obstáculo para cohesionar la organización interna del PRD?*" Cabe mencionar, que a pesar de que como hemos mencionado, lo más importante a evaluar en este indicador es la coherencia de las subunidades, se decidió realizar la pregunta con el término "cohesión" para evitar confusión con los políticos y ahorrar tiempo en la respuesta al no tener

que explicar todo el andamiaje teórico ya comentado. Los entrevistados nos han dado una visión valiosa para comprender cómo las subunidades se perciben entre sí, y cuáles son aquellas causas que marcan su distanciamiento interno.

Por parte de la corriente NI ("*chuchos*"), se señaló que el partido se ha ido acostumbrando a contar con voces disidentes internas. A pesar de la aparente fragmentación, el partido muestra cohesión cuando se tocan temas controversiales con los que el PRD suele mantener una postura de convergencia, como lo fue la oposición a la Reforma Energética. Lo cual nos indica, que la unidad partidista es altamente coyuntural y altamente dependiente del ambiente. Otra circunstancia que se reconoció por parte de los integrantes de esa corriente, es que desde un origen el partido muestra una fisura que dificulta la cohesión, marcada por una "separación entre radicales y progresistas". Situación que achacan a que el partido nunca fue planeado para gobernar, sino para fungir como oposición bajo la lógica de muchos movimientos de protesta que participaron en su conformación. Finalmente, esta corriente ve con recelo a algunos "*neoperredistas*" pues "*se suman porque trabajan en el gobierno del PRD, pero no traen ideas, ni siquiera saben de la historia ni la lucha del partido*" (Daniel Ordóñez: 11.10.2013).

Una de las patologías que impide el funcionamiento unitario del partido es que el partido es muy sensible a las coyunturas electorales. Donde el candidato a presidente influye mucho en la cohesión, pero una vez terminado el proceso la lucha interna se reaviva por la debilidad estructural. El partido "*adolece del andamiaje organizacional, estatutario y reglamentario necesario (…) entonces, los diversos grupos internos, tienen sus agendas particulares en torno a su sobrevivencia sin construir una agenda en común en pos de la conquista del poder nacional*" (Ávila: 04.10.2013 idea que fue compartida por Morón: 18.10.2013). Paradójicamente, otro exmiembro (Delgado: 18.10.2013) señaló que el seguir una estrategia enfocada al control de la zona céntrica del país, ha debilitado el crecimiento del partido, pues las corrientes mantienen una fricción constante por ocupar los mismos cargos de representación.

Una opinión recurrente para describir el porqué de la falta de cohesión entre las subunidades perredistas giró en torno a la falta de una visión compartida (Sánchez: 18.10.2013, Vargas: 11.10.2013). Pero fue Agustín González Cázares (05.10.2013) quien profundizó en el tema y señaló que esto se debe, no sólo a diferencias de intereses entre las corrientes, sino a una profunda diferencia ideológica entre aquellos que han optado por una noción social-demócrata y quienes han preferido el nacional-socialismo. Admitiendo, que los socialdemócratas se han vuelto más proclives a negociar con los gobiernos priistas y panistas, impulsando la idea de alianzas, mientras que los nacional-socialistas mantienen una postura más "emocional" que busca la reivindicación de la justicia social desde la

concepción de la izquierda clásica. Para algunos entrevistados, esta falta de cohesión podría ser el inicio de una ruptura definitiva en partido, pues para muchos perredistas que no comparten la visión de la social-democracia, encontrarán en MORENA y López Obrador una opción para seguir en la política (Nájera: 03.10.2013 y Hernández Mirón: 11.10.2013).

Las pruebas de Deschouwer (en Lawson, 1994: 190 y 193) indican que los supuestos tienden a confirmar que los partidos con mejores niveles de coherencia interna tienen más posibilidades de éxito en ambientes donde el voto es volátil, por ejemplo, en sistemas pluripartidistas. Mientras que esta hipótesis no es válida cuando tenemos un sistema de partidos reducido; ahí presentan menores niveles de efectividad los partidos coherentes. Es decir, que ante la politización exacerbada tiene más éxito un partido más unido, mientras que en sistemas más estables, los partidos más estruendosos pueden alcanzar más efectividad electoral.

En el caso de México, se tiene un sistema político pluripartidista con perfiles de partidos muy opuestos, pero donde por lo general se comprueba la hipótesis de Deschouwer, el éxito electoral lo alcanzan los partidos que en la coyuntura electoral se muestran ante los electores de forma más unida; aunque esta imagen sea sólo temporal. Por ello, el PRD presentó campañas sumamente competitivas tanto en 2006 como en 2012, pues como lo han referido los entrevistados, el partido encontró grandes momentos de cohesión cuando todos terminando apoyando al candidato presidencial del partido.

Deschouwer también destaca, por qué el Partido Cristiano-Demócrata Flamenco hasta 1988 seguía siendo el más fuerte de Bélgica,[85] encontrando la razón en su estructura y estrategia organizacional. Antes de 1945, el partido era una federación de fracciones que incluían a líderes de diversas comunidades de trabajadores cristianos, con dificultad para tomar decisiones; el partido se refundó, aprendieron la lección y reconfiguraron la organización, no con la idea de volverlo democrático, sino realmente competitivo. El partido no reconoció más la figura de "*standen*" o estatus de profesión, en que se dividía anteriormente, ahora la única organización reconocida sería *el todo* del partido. Así que la estrategia en las siguientes elecciones fue trabajar de manera unitaria, con un mismo programa, el mismo material, los mismos *slogans* en las localidades donde competía, los

[85] Sólo para comentar que el sistema monárquico federal constitucional belga tiene un peso específico sobre el comportamiento de los partidos. Pues a partir de 1970 los partidos belgas comienzan a enfocarse cada vez más hacia los nacionalismos entre flamencos y valones, entre partidos de corte liberal, socialdemócratas, democristianos y verdes. El primer ministro se resuelve a través de la concreción de alianzas entre los partidos resultante en coaliciones que compiten con un candidato. A partir de las elecciones de 1999 la representación democristiana no participó en la coalición ganadora del primer ministro Guy Verhofstadt.

resultados los llevaron de una preferencia de un 24 por ciento en 1938 a un exitoso 40 por ciento en 1946.

Precisamente lo anterior señalado, ha sido un obstáculo fundamental para entender el estancamiento del proceso institucional y la falta de afinidad general del PRD. Como se ha podido observar, las respuestas de nuestros entrevistados evidencian sismas profundos que datan desde su misma configuración de origen. El partido ha dado pie a la pulverización de representaciones y liderazgos, a veces confrontados al interior del partido. Las etapas de crisis no han servido para la creación o definición de una misma visión a seguir. De hecho, como se observará en la sexta variable o Adaptabilidad, los momentos de ruptura no han servido para hacer cambios estructurales o sistémicos de fondo, pues sólo han servido para introducir cambios discursivos y conductuales a través de la lógica de los líderes puros en turno. Como han referido los entrevistados, la falta de cohesión se viene padeciendo prácticamente desde su fundación.

Los hallazgos que hemos encontrado a través de la muestra entrevistada, nos indican varias conductas que reflejan las trabas que merman la coherencia entre las subunidades del PRD. Uno de los grandes problemas es que las subunidades (informales) tienen capas muy duras, de hecho el mismo Estatuto (2011) acepta su existencia e incluso regula su registro formal. Vale decir que en la información oficial de la *web* del partido (2013), sólo se reconocen seis corrientes, pero en la práctica existen alrededor de 16, más aquellas que aparecen fugazmente por haber sido acogidas o fusionadas con otras más grandes. El hecho de dotar una aceptación normativa a las corrientes imposibilita en gran medida una fusión paulatina que reagrupe a las corrientes en núcleos menos radicales, pues cada líder prefiere mantener el control de su corriente que compartir o poner en juego su poder. Es más fácil para ellos mantenerse dominando y negociar el poder en su propia zona de confort que se ubica geográficamente en la capital del país y en la franja de estados sureños.

Lo anterior, es uno de los hallazgos más importantes, pues los mismos miembros del partido aceptan que la normatividad de la institución muchas veces se ve subyugada al acuerdo de poder que se da entre las corrientes. Es decir, que las subunidades tienen un peso muy desequilibrado con respecto a la estructura formal. Las agendas de las corrientes están por encima de la agenda del partido. Como se indicó, muchas los órganos del partido se vuelven agencias de trabajo para las corrientes que buscan colocar a sus cuadros, en vez de estar pensando en buscar el poder nacional. Ello es grave, porque también queda en evidencia que cada corriente busca diferentes objetivos, no existe unanimidad en el proyecto de partido, parece más una serie de feudos que no tienen más remedio que compartir un territorio dado. Es particularmente grave porque se atenta sobre el principio de

coordinación,[86] que para las organizaciones equivale a la dispersión de objetivos.

Lo curioso es que a pesar de las derrotas electorales a nivel presidencial, el partido se ha ido conformando con ganar las oficinas de sus localidades en dominio. El problema como lo señalan los miembros del partido, es que éste se ha concentrado en la sobrerrepresentación de su núcleo de votación ubicado en la Ciudad de México y en algunos estados principalmente del centro y sur del país, dejando zonas nacionales prácticamente abandonadas (Hernández mirón: 11.10.2013). Se ha señalado también, que muchos perredistas no han entendido que la vida del partido político no es la vida del movimiento social de protesta. Las responsabilidades que adquiere una figura política institucional no tienen que ver con el simple reclamo al gobierno, porque cuando ya se es gobierno ¿a quién hay que reclamarle? Hay que administrar y dar soluciones, cosa que para una buena parte de los integrantes del PRD es difícil de sobrellevar (Ávila: 04.10.2013). Por esto último es que muchos prefieren no especular sobre el tipo de electorado y prefieren seguir sobreexplotando a un electorado focalizado.

El hecho de no estar preparados para buscar el voto fuera de su núcleo objetivo, hace que éste sea víctima del clientelismo y caudillismo partidarios, al menos de esta forma lo describe en su obra Sánchez (2008: 53), pues los líderes de las corrientes prefieren mantener un voto duro, imposibilitando obtener la simpatía de electores que podrían marcar la diferencia en una elección federal. En resumen, la coherencia entre las subunidades en gran parte se ve mermada por un exceso de concentración tanto geográfica, como de los cargos en disputa, sean dentro del mismo partido como en las oficinas de las localidades que gobiernan. El PRD no ha sabido extender o diversificar sus fuerzas, todas las corrientes se disputan las mismas oficinas y ello ha generado fricción y fisuras organizacionales.

Un punto clave ha sido descubrir el reconocimiento de los propios actores políticos, de que quizás el problema es tan viejo como el origen mismo del partido. A pesar de la gran colección de subunidades dispersas en la delgada piel que arropa el partido en su interior, existen dos grandes posturas actitudinales contrapuestas y obligadas a convivir: negociadores *versus* radicales de oposición. Existe un encono muy marcado, incluso se llega proponer que la solución al problema sería la expulsión de unos o de otros, por la visible incompatibilidad de posturas (Nájera: 03.10.2013).

Sin embargo, otros ejemplos en el mundo han experimentado la gravedad que tiene el desgaste ideológico extremo y rupturista en la izquierda. Como

[86] Uno de los principios básicos organizativos es la coordinación, que precisamente *"(…) se basa en conseguir una unidad de esfuerzo mediante la consecución de la armonía necesaria sobre todos los componentes de la organización de forma que se establezcan relaciones adecuadas entre las diferentes unidades, grupos y nivel jerárquico*" (Porret, 2008 [2006]: 31).

lo ilustra Méndez Lago (2000: 142) en el caso español, donde en la derrota electoral de 1979 el PSOE se da cuenta de los problemas que pueden atraer la proliferación de facciones internas como sucedió con la UCD. Valga decir que a la postre el PSOE se preocuparía seriamente por ofrecer una imagen de partido unido, una imagen que mostrara contraste con la imagen de crisis y desorganización tanto de la UCD como del Partido Comunista.

Otra cuestión expuesta fue que dentro del PRD se observan dos tipos de conductas con respecto a la funcionalidad del mismo, o lo que ya Máiz y Lagares (en Aldrich: 2012 [2005]) habían descrito, sobre la naturaleza y motivación de los políticos, pues unos actúan con base en la ambición que acompaña al poder, mientras que otros están motivados por el activismo. En este sentido, los propios miembros se dan cuenta de que hay políticos pragmáticos que ven al partido como una agencia colocadora de oficinas, mientras que otros lo ven con el conducto por el cual pueden llegar e influir en el poder para cambiar las realidades sociales del país. Siendo más realistas, esta división no es exclusiva del PRD, en la psicopatología de los políticos existen siempre actores que se inclinan más por uno de estos intereses. De hecho hay que recordar que Lasswell (1963 [1930]) ya describía la diferencia motivacional de los políticos dividiéndolos entre agitadores, administradores y teóricos. Así, que el hecho de que se identifiquen ambos tipos de políticos en el PRD no representa una distinción con respecto a otros partidos.

Sin embargo, el hecho de que exista esta queja entre los perredistas, puede sugerir que realmente sea parte de la ruptura entre los grandes polos que integran el partido. Situación que enfatiza la falta de descentralización recién comentada. La descentralización consiste en la transferencia en las responsabilidades de la toma de decisiones desde el liderazgo del partido o la asamblea parlamentaria del partido (*caucus*) a la conferencia anual u otro cuerpo colegiado extraparlamentario del partido. Una estrategia que evidentemente tiene un costo en el control que suele tener el líder de partido. Además, Strøm (en Lawson, 1994: 111) también señala que entre más descentralizada se encuentre la toma de decisiones, es más probable que el partido vaya orientándose hacia la consecución de programas políticos por encima del interés por ganar oficinas o votos.

En conclusión, la falta de descentralización ha originado que las subunidades sigan agrupándose y reagrupándose en corrientes, de las cuales no todas guardan un registro formal al interior del partido. Entonces, en vez de privilegiar el desarrollo de equipos formales de trabajo en las diversas localidades, con objetivos y planes determinados, se facilita el crecimiento y dispersión de células o equipos de tinte informal donde los programas partidistas no están por encima de los meros intereses de poder a nivel local.

Como agente coyuntural, la participación en el Pacto por México (2012)[87] agudizó las diferencias al interior del PRD. Pues como se podrá observar en las respuestas de los encuestados, existe una gran porción de perredistas y corrientes que no estuvieron a favor de esta acción que, fue finalmente tomada por la dirigencia del partido en manos de NI o "*los chuchos*". Según Lourdes Amaya (04.10.2013) fue una decisión de la cúpula del partido, que nunca fue discutida y que generó mayor división entre las corrientes. De hecho, como lo señala Máiz (2011: 131) siguiendo a Foucault, el poder no está enteramente en las manos de nadie que pueda ejercerlo por sí solo y totalmente sobre otros; por el contrario, el poder es un dispositivo en el que están implicados tanto los que lo ejercen como sobre los que se ejerce dicho poder. Por eso la estructura inicial del PRD se vuelve endeble a que el poder del presidente de partido sea cuestionado fácilmente por los jefes de las corrientes que se hacen cargo de las secretarías operativas. En un partido de la naturaleza del PRD, tomar una decisión cuando el jefe de partido no es una figura carismática ahondará más la tensión entre sus facciones.

He ahí, el porqué, de que muchas dirigencias partidistas sufran problemas de coherencia sistémica en determinados momentos. Puesto que si bien pueden presumir de una legitimidad burocrática, a su vez, llegan a sufrir el descrédito e incluso rechazo de buena parte de las subunidades que comprenden la estructura partidista. Eso fue precisamente lo que sucedió con la firma del Pacto por México, como lo señalaron los entrevistados, para muchos no fue una decisión consultada entre las corrientes y por tanto careció del apoyo suficiente. De hecho, días después de las entrevistas, a finales de noviembre de 2013 el PRD abandonará el Pacto en medio de una gran presión de las corrientes hacia la dirigencia del partido.

Amalia García (04.10.2013) indicó que en el PRD se presenta *"(…) esa posibilidad de expresar opiniones, esa posibilidad de espacios abiertos (…) es un partido que tiene un debate interno muy fuerte, pero es abierto y es público*". Hay que aceptar y destacar, que precisamente la configuración fraccional y la aceptación incluso normativa de las corrientes, convierte al PRD en una organización capaz de tolerar en su interior a posturas de izquierda disímbolas, con objetivos y carteras distintas. Circunstancia que no sucedería muy probablemente en ninguno de los otros partidos del sistema político mexicano, pues o tienen estructuras más rígidas, o tienen planteamientos ideológicos más concretos y objetivos pragmáticos mucho más definidos.

[87] Los ejes que según el mismo proyecto comprende son: 1) Acuerdos para una sociedad de derechos y libertades. 2) Acuerdos para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad. 3) Acuerdos para la seguridad y la justicia. 4) Acuerdos para la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. 5) Acuerdos para la gobernabilidad democrática. "*Los cinco acuerdos*". Pacto Por México (02.12.2012). Internet: http://pactopormexico.org/acuerdos/

La posibilidad de albergar perfiles heterogéneos, es uno de los elementos que no precisamente favorecen la coherencia, ni mucho menos la cohesión del partido, pero que sí lo convierte en un espacio donde los políticos pueden desarrollarse sin necesidad de disciplinarse ante directrices estratégicas orgánicas. En términos fácticos, en el PRD sí existe una gran libertad tanto de pensamiento como de acción, es genuino y lógico el enunciado. Este tipo de estructuras abiertas tienen su origen realmente en organizaciones pragmáticas no propias de las democracias ideales de igualdad y libertades, sino que realmente este tipo de estrategias organizativas son más naturales de empresas nuevas donde lo que se busca no es la calidad o perfil de los inversores sino la cantidad que estos pueden apostar para echar andar la maquinaria organizativa.

Dicho de otra forma, el PRD se asemeja hasta cierto punto a lo que Hopkin y Paloucci (1999: 307-3010) denominan como un "partido empresarial" (*business firm party*) cuyo único requisito para las nuevas corrientes o líderes es identificarse con la izquierda, llanamente dicho. Para formar parte del PRD no se menciona si se debe ser socialista, comunista ni social-demócrata o cualquier nueva denominación, basta con ser de izquierda. Pero, sobre todo, y muy fundamentalmente, el PRD se asemeja a esta tipología pues para poder convertirse en actor político del partido (que no es lo mismo que militante) se debe correr el riesgo de **invertir su capital social** en el partido, para poder hacerse de un nicho de poder en la organización. Este tipo de partidos usualmente tienen poca historia de por medio, con organizaciones que aún pueden ser maleables y que no exigen un grado de cohesión alto para poder competir electoralmente. Como se mencionó en las entrevistas, existe cierta reticencia por parte de los políticos fundadores con respecto de los "neoperredistas" pues es obvio que estos no necesariamente conocen la historia y trayectora de la organización.

Para algunos partidos, el proceso de selección de sus militantes, sobre todo aquellos que han de ocupar cargos de importancia, se da de forma muy restrictiva, debido a que la mayoría de nuevos miembros aspiran a colocarse de inmediato en posiciones políticas. En la realidad, es mucho más probable que sólo aquellos individuos que sean capaces de aportar valor a la organización puedan pasar las barreras restrictivas del partido (Strøm en Lawson, 1994: 111). Uno de sus grandes críticos, Sánchez (2008: 55) menciona que en el PRD la forma más fácil de obtener un cargo público es la cantidad de gente, "*masómetro*" o clientela, que un individuo puede aportar al partido. No precisamente se requiere de una trayectoria notable o de un respaldo académico, de hecho el autor echa en cara que el sector de intelectuales del partido prefiere no entrometerse para no contravenir la práctica. Pues finalmente sí deja dividendos electorales, al menos manteniendo los mínimos necesarios requeridos para recibir su dotación económica. Es decir, para la configuración actual del PRD el valor no deviene

de una característica virtuosa alrededor del político que apoyará sino del número que en votos puede sumar.

Otro descubrimiento emanado de las entrevistas, fue que algunos políticos no dudaron en señalar que muy probablemente la Reforma Energética que estaba por iniciar a discusión hacia finales de 2013, abriría una ventana para impulsar la unión del partido. Tenían razón, pues a partir de su discusión, el PRD abandonó el Pacto por México, situación que fue muy bien vista por parte de las corrientes detractoras a la dirigencia nacional del partido.

Con respecto a la amenaza que constituye MORENA para el PRD resulta evidente que a mayor crecimiento del partido de López Obrador, mayor será el costo político para el PRD, pues no ofertan nichos ideológicos distintos. La única diferencia sería que MORENA sí tiene un tinte más radical a lo que ofrece actualmente el PRD bajo una actitud más negociadora e institucional con respecto al sistema político. Es decir, que precisamente las fallas en la coherencia entre las subunidades perredistas han facilitado las fracturas, por esa falta de entendimiento necesaria para no pulverizar la organización. En su caso, López Obrador, observó que la aceptación de corrientes era un gran desafío para su liderazgo casi unipersonal, pues en esta etapa del PRD se vive un proceso de fortalecimiento de algunas corrientes que no someten su actuar al líder puro. Por el contrario buscan fortalecer su hegemonía al interior en detrimento de las corrientes minoritarias o de los actores políticos solitarios que hacen las veces de comodines eventuales, como lo fueron en su tiempo López Obrador o Cuauhtémoc Cárdenas.

Finalmente, a pesar de que la realidad nos indica que para que cualquier organización funcione de manera eficiente se requiere que sus subunidades -compuestas por agrupaciones de personas- trabajen de manera coordinada bajo la lógica de alcanzar objetivos comunes. La realidad en la vida cotidiana perredista nos recuerda que tal "*coordinación no se conseguirá con el simple deseo (…) será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas (…)*" (Porret, 2008 [2006]: 21). Y esos factores que ponen en riesgo la cohesión partidista son: Una falla tanto en la misión-visión del partido, así como en el compartimiento de objetivos claros y sobre todo, comunes. Otro fallo, es el grado de aceptación e influencia que tienen las corrientes como desalentadoras de la comunicación interna.

4.2.3- Indicador 2.3- Ingresos

El tercer indicador de la variable Sistematización se relaciona con un elemento fundamental en cualquier organización, de cualquier naturaleza o propósito, es decir, los medios económicos con los que opera. Si bien los indicadores "estructura" y "coherencia en las subunidades" nos ilustran buena parte del diseño organizacional del partido, así como la lógica con que

funciona el partido en su interior, nada de esto sería posible si no se cuenta con los recursos económicos para su operación. Los partidos, al igual que otras organizaciones sociales no están exentos de atribuir buena parte de su existencia y desempeño a la disposición de los recursos monetarios necesarios.

Para contextualizar, vale la pena recordar que el sistema político mexicano ha pasado por una etapa de transición de apertura acompañada de un sistema financiero más benéfico para los partidos políticos por parte del Estado. En estudios como el de Gutiérrez y Zovatto (2011) se hace referencia a la "tercera ola democratizadora" como fenómeno general en América Latina, cuyo proceso comenzó alrededor de 1978. En este sentido, México también fue experimentando un proceso similar al de otros países de la mencionada región, derivado de un desgaste en el modelo de partido único o partido hegemónico. Poco a poco los cambios que se fueron introduciendo mantuvieron la idea de dotar recursos a los diferentes partidos de manera más holgada y equitativa dependiendo del tamaño de su representación. Tal fenómeno aconteció así por el crecimiento incontenible de otros partidos diferentes al partido hegemónico, y no precisamente por un entendimiento o aceptación del partido en el poder.

Con la Reforma política de 1977, México reconoció la figura de los partidos en la Constitución, con lo cual el partido de gobierno buscaba canalizar el descontento social en organizaciones detectables que cumplieran además el objetivo de legitimar el sistema a partir de la existencia de una competencia, aunque ínfima y con nulo poder para disputar elecciones frente al PRI. De esta forma, la ley electoral en el artículo 48 ya trata sobre las prerrogativas y el financiamiento de carácter público para los partidos, asegurando además espacios en radio y televisión entre lo más importante. La condición para el acceso al financiamiento pecuniario por parte del gobierno era mantener un mínimo de votaciones (1.5%) para mantener también el registro como partido. Con la reforma de 1986 se decreta que el reparto se daría sobre la base de votos y escaños obtenidos, situación que seguía favoreciendo cómodamente al partido de gobierno (Mora y León, 2010: 60 y 61).

A partir de la reforma electoral concluida en 1990 se introdujeron los cuatros rubros de financiamiento a los partidos: por actividad electoral, por actividades generales, por subrogación y por actividades específicas. En la reforma de 1993 se impusieron límites al financiamiento privado, llevando a evidenciar en 1994 las primeras restricciones oficiales sobre los gastos partidarios como resultado de las campañas por la Presidencia del país. Posteriormente se elabora la reforma de 1996 que tiene el acento en la preeminencia de los recursos públicos en la financiación de los partidos, además de que se establecieron los criterios de costos mínimos para campaña de diputado, senador y presidente: "*El resultado arrojaba un monto de dinero que se distribuía en un 30% de manera igualitaria y en un 70% de*

manera proporcional a la última votación de diputados" (Córdova en Gutiérrez y Zovatto, 2011: 354), además de otros criterios relacionados con el financiamiento en años de elecciones federales.

También con esa reforma se fijó reembolsar dinero a los partidos en función de actividades de capacitación, ediciones e investigación en un 75%. Ahora, la suma total de las aportaciones de personas físicas y morales no podían rebasar el 10% del total del financiamiento público así como la prohibición explícita de contribuciones anónimas, a excepción de colectas en mítines en la vía pública.

Cuadro C18. Origen financiero del PRD de 1994 a 2012

Año	Financiamiento público	Financiamiento de militancia	Financiamiento de simpatizantes
1994*	20,713,984.00	N/D	N/D
1995*	26,420,342.00	N/D	N/D
1996*	37,629,242.00	N/D	N/D
1997*	456,179,872.00	N/D	N/D
1998	247,897,946.76	6,066,559.88	182,670.00
1999	297,824,983.08	5,971,044.98	0.00
2000	656,852,500.80	6,914,592.95	0.00
2001	279,746,820.18	6,380,538.11	0.00
2002	293,878,756.91	8,151,672.31	1,174,022.19
2003	574,990,042.58	9,524,140.52	4,375,413.60
2004	331,313,710.66	16,622,794.03	12,306,588.36
2005	355,516,186.94	27,468,876.42	20,838,668.71
2006	722,691,369.58	25,203,171.85	63,314,694.48
2007	447,194,694.50	23,357,105.43	1,050,426.50
2008	437,989,599.90	21,684,331.26	519,986.01
2009	607,105,841.82	31,314,520.24	5,704,285.58
2010	402,627,510.24	11,725,281.66	5,308,043.00
2011	431,585,009.76	13,545,320.39	946,252.00
2012	690,780,813.06	691,178,527.69	32,564,645.59

Elaboración propia con datos del IFE 2014. Los datos marcados (*) se elaboraron a partir del trabajo de Vivero (2006: 116) donde no se detallan los centavos y en donde deliberadamente se ha completado con ceros después del punto decimal.
Nota: Las cantidades están expresadas en pesos mexicanos (MXN).

La reforma de 1996 es fundamental para entender la estabilidad financiera futura que tendrían los partidos mexicanos a partir de su implementación, pues como se podrá observar en el Cuadro C18 el PRD aumentó exponencialmente la cantidad de recursos ingresados para sus actividades políticas. De hecho, como lo menciona Borjas (2003: 297) la financiación perredista siempre fue dependiente de los recursos otorgados por el Estado. Por ello, antes de la celebración de la reforma citada, el PRD se vio en serios aprietos para enfrentar elecciones pues en buena medida el gobierno

buscaba la forma de limitar el financiamiento traduciéndose en carencias de tipo operativo como recursos materiales y humanos.

Pero a partir del esquema financiero de 1996 se pasó a un modelo que se basa según Peschard (El Universal: 14.04.14) en dos principios: 1) la asignación dominante de recursos públicos que se divide en un 70% proporcional a la fuerza electoral y un 30% igualitario para todos los partidos; y 2) el control sobre la intervención de inversión privada en los partidos, a través de limitación a las aportaciones individuales y la prohibición de donaciones de corporaciones comerciales. De 2007 a 2008 el segundo principio delimitó incluso que los particulares pudieran comprar espacios para promocionar campañas políticas en radio y televisión. Si en Estados Unidos de América se prioriza el gasto no gubernamental sobre las campañas políticas, en México se privilegia el gasto público como el máximo activo del financiamiento partidista.

Vivero (2006: 116) destaca que el cambio introducido con la reforma de 1996 repercute en dos aspectos fundamentales para la vida de los partidos en México. El primero, al mencionar un aumento de 14.2 por ciento, reflejado en el presupuesto de 1998 con respecto al total del financiamiento para los partidos mexicanos. El segundo, que la reforma sí incentiva a mantener una votación consistente, pues el financiamiento gubernamental se ve seriamente comprometido si el partido baja su tasa de votación, tal cual puede ser observado en la diferencia entre el año 2000 y 2001.

Podemos observar como el monto financiero del PRD está evidentemente apoyado sobre la base de fuertes sumas provenientes de la dotación que otorga el gobierno mexicano. De hecho no es ninguna anomalía, al contrario todos los partidos mexicanos más o menos funcionan de la misma forma. Las contribuciones de la militancia o los simpatizantes tienden a ser mínimos. Pero es destacable que en los años coincidentes con la elección presidencial, tanto de 2006 como de 2012 se observa una aportación bastante nutrida por parte de los simpatizantes. Es de extrañar que en el 2000 la participación de los simpatizantes fue nula.

No es lo mismo el dinero empleado para el gasto corriente que el de las campañas. Es decir, en los años que se presentan elecciones federales, sean intermedias o cuando coinciden con la elección de Presidente, se otorgan recursos mucho más cuantiosos por parte del gobierno, garantizando a los partidos una partida no sólo para el ejercicio cotidiano de la estructura sino para los gastos específicos de campañas. Para dejar en claro la manutención financiera del PRD hay que presentar una comparativa con respecto a los otros dos partidos mayoritarios, el PAN y el PRI. Por ello en el Cuadro C19 se presentan los ingresos totales de los tres partidos en años electorales, siendo 2000, 2006 y 2012 elecciones coincidentes con campañas presidenciales, mientras que 2003, y 2009 son años donde se renueva la Cámara de Diputados.

Cuadro C19. Recursos financieros del PRD, PAN y PRI en años de elecciones federales de 2000 a 2012

Año	PRD	PAN	PRI
2000	687,116,757.94	880,840,128.30	1,197,875,595.15
2003	597,893,063.31	1,473,778,848.21	1,764,708,661.19
2006	865,666,636.97	1,707,846,697.84	1,444,307,681.79
2009	649,210,576.19	1,088,371,213.02	768,682,343.47
2012	1,547,243,678.73	1,459,417,519.66	1,686,269,059.50

Elaboración propia con datos del IFE 2014.
Nota: Las cantidades están expresadas en pesos mexicanos (MXN).

De lo anterior, podemos observar que los tres partidos observan el mismo comportamiento. En años de elecciones presidenciales cuentan con más recursos financieros, esto se debe a que la dotación gubernamental aumenta sustancialmente por tratarse de un año electoral, pero también porque las aportaciones de militantes y simpatizantes suben cuantiosamente. Esto nos indica un comportamiento natural, en años de elecciones presidenciales, tanto los militantes como simpatizantes apuestan grandes sumas de dinero a su partido.

A simple vista, pareciera que el PRD se encuentra en desventaja con respecto a los otros dos partidos en cuanto a la cantidad financiada, sin embargo cabe resaltar que tanto el PRI como el PAN tienen estructuras mucho mayores y extendidas a lo largo del territorio nacional, situación que difiere en el PRD pues recordemos que su actividad política está sobreconcentrada en los estados centrales y del sur de México.

Cuadro C20. Aportaciones de militantes y simpatizantes en el PRD, PAN y PRI en años de elección presidencial: 2000, 2006 y 2012

Año		PRD	PAN	PRI
2000	Militantes	6,914,592.95	51,071,901.94	81,644,438.23
	Simpatizantes	0.00	68,059,549.94	102,633,234.20
2006	Militantes	25,203,171.85	254,517,260.16	159,447,313.16
	Simpatizantes	63,314,694.48	147,424,289.15	29,244,437.70
2012	Militantes	691,178,527.69	35,288,432.37	16,687,495.86
	Simpatizantes	32,564,645.59	17,998,899.18	3,012,274.68

Elaboración propia con datos del IFE 2014.
Nota: Las cantidades están expresadas en pesos mexicanos (MXN).

Una circunstancia que vale la pena enfatizar, es que no es una coincidencia que el PRD haya mostrado mucho mayor competitividad electoral en las elecciones de 2006 y 2012, donde la suma de recursos ingresados por parte tanto de militantes como de simpatizantes fue mucho mayor que en el 2000. Y de hecho, también podemos entender por qué el grado de enojo por parte de estos inversores al no conseguir ganar la presidencia; pues resulta una

verdadera pérdida de dinero. Por su parte también los otros partidos, el PAN y PRI, recaudan mucha mayor cantidad de recursos no gubernamentales en años de elecciones presidenciales, como lo ilustra el Cuadro C20.

Los datos anteriores, tanto en el Cuadro C19 como del Cuadro C20 nos indican una circunstancia reveladora: *"no siempre tener más dinero asegura la victoria electoral*". No hay correlación entre el éxito electoral y el financiamiento del partido, es decir, por supuesto que siempre es mejor contar con los recursos financieros suficientes para competir de manera fuerte, pero no necesariamente el recaudar la mayor cantidad de fondos asegura una victoria, al menos en el sistema de partidos mexicano.

En el Cuadro C19 podemos observar como el PRI en 2000 contó con la mayor cantidad acumulada de recursos, y sin embargo perdió la presidencia ante el PAN. Después, en el Cuadro C20 observemos como los militantes y simpatizantes del PRD realizaron la mayor apuesta en el 2012 y eso no les aseguró una victoria. El único partido que muestra una congruencia conforme al grado de apuesta monetaria interna y el éxito obtenido es el PAN, véase en el Cuadro C20 como es que los recursos no gubernamentales fluyeron en las elecciones presidenciales donde sí ganaron, tanto en 2000 como en 2006, mientras que en 2012 decidieron no apostar de la misma forma, y tenían razón, porque quedaron en tercer lugar después de dos sexenios panistas. Caso curioso, resulta con los militantes del PRI, quienes obtuvieron la presidencia con una apuesta mínima de aportaciones en 2012. La conclusión es, que el dinero no determina el éxito electoral, pues hay una evidente interferencia de otras variables como podrían ser el ambiente coyuntural y el manejo de los *issues* del momento, la calidad de la campaña, entre muchos otros factores.

También en el trabajo de Vivero (2006: 117) se hace una gran observación al respecto del dinero aportado por la militancia o los simpatizantes del partido: *"(…) el financiamiento público excede el 95 por ciento de los ingresos del partido. El ingreso de los afiliados es casi simbólico, de ahí la poca necesidad de extender una gran membresía de los partidos en México (…)"*. En otras palabras, los partidos en México no necesitan contar con militantes para su financiamiento, un claro ejemplo de un sistema político que favorece la "*cartelización*" de los partidos.

Lo anterior es una gran conclusión, no sólo con respecto al caso de estudio, sino en general sobre los partidos en México, pues estos se han vuelto totalmente dependientes de los recursos estatales. La clave para subsistencia partidista en México es la calidad de las campañas, pues a mayor porcentaje de votación, mayor será el monto asignado para el siguiente año. Esta circunstancia tiene cobijo constitucional pues los partidos se consideran "*entidades de interés público*", circunstancia que evidentemente busca la supervivencia del actual sistema pluripartidista. A partir de lo anterior, se

deduce que en realidad todos los partidos en México son *de facto* sostenibles, siempre y cuando gocen de buenos porcentajes en las votaciones anteriores.

Sin embargo, no podemos llegar a una conclusión categórica con el simple hecho de advertir que el PRD, no tiene dificultades para financiarse. Por ello, se previó realizar la pregunta expresa a los entrevistados perredistas: *"¿Financieramente qué se podría hacer para fortalecer la organización administrativa del partido?"* La pregunta fue planteada de esta forma, pues previo a la realización de la investigación no contábamos con los elementos suficientes para vaticinar algún problema concreto, más allá de las constantes sanciones monetarias que recibe el PRD cada año por parte de las autoridades electorales mexicanas.

Cuadro C21. Los tres partidos más multados por cada año (1997 a 2009)

Año	Partido más multado	Segundo	Tercero
1997	**PRD: 1,399,211.03**	PRI: 1,393,935.68	PVEM: 365,788.36
1998	PT: 11,713.00	PAN: 7,579.00	NHMM
1999	**PRD: 2,408,904.10**	PT: 1,429,904.10	PSN: 1,254,423.18
2000	**PRD: 3,162,133.41**	PAS: 2,097,211.54	PT: 1,033,642.43
2001	PSN: 19,657,703.82	PT: 10,809,815.90	**PRD: 7,925,286.11**
2002	PSN: 34,860,690.07	**PRD: 6,221,188.90**	CONV: 526,374.00
2003	PSN: 101,880,260.78	**PRD: 13,438,040.39**	PT: 10,781,708.15
2004	PT: 39,036,790.47	CONV: 32,539,138.52	**PRD: 22,127,614.36**
2005	**PRD: 31,619,191.52**	PT: 14,587,092.56	CONV: 11,240,418.51
2006	PAN: 32,945,041.83	**PRD: 32,467,327.72**	ASDM: 15,586,564.83
2007*	**PRD: 17,525,697.65**	PSD: 6,406,753.77	PAN: 4,811,475.36
2008*	PAN: 17,430,553.16	PT: 16,203,509.92	**PRD: 11,846,703.47**
2009*	PRI: 7,118,837.02	**PRD: 6,900,071.67**	PT: 4,216,690.24

Elaboración propia con datos del IFE 2014 y se representa a los tres partidos más multados por cada año, de 1997 a 2006 a partir de las cantidades según la resolución tribunal, no de acuerdo a la sanción impuesta por el IFE. (*) Los años marcados fueron elaborados sobre las sanciones impuestas por el IFE.
Notas: NHMM: "No hubo más multados". ASDM: Alternativa Social Demócrata y Campesina. Las cantidades están expresadas en pesos mexicanos (MXN).

Con base en los datos presentados en el Cuadro C21 podemos cerciorarnos de que el PRD tiene uno de los peores sistemas de fiscalización de recursos entre todos los partidos políticos mexicanos. Puesto que en el periodo analizado de 1997 a 2009 se observa una constante en cuanto a sanciones monetarias sobre la organización por parte del órgano regulador electoral. De los 12 años revisados, en cinco ocasiones ha sido el partido más multado, cuatro veces el segundo más multado, tres veces el tercero y sólo en 1998 no fue sancionado. En conclusión de los 12 años revisados, 11 veces apareció entre los tres partidos más multados y ello no puede ser un factor coincidente.

De hecho, podemos observar que otros de los partidos más multados son aquellos con los que el PRD suele hacer alianza, como es el caso del PT y de Convergencia (posteriormente MC). El PT aparece con nueve sanciones en los 12 años observados, mientras que Convergencia aparece con tres apariciones. Por su parte los rivales más poderosos del PRD, parece que observan con más cuidado el flujo de gastos partidista, pues el PRI aparece solamente en dos ocasiones entre los tres más multados y el PAN por su parte en cuatro ocasiones del periodo mostrado. Lo anterior, nos indica que parece ser un mal endémico de los partidos de izquierda mexicanos el "llevar mal las cuentas", probablemente por falta de experiencia y pericia financiera o quizá simplemente por no prestar atención en este sentido.

Sin embargo, la mayoría de las multas a los partidos que ha venido aplicando el IFE derivan de falta de comprobación de gastos, informes incompletos y diversas faltas de tipo administrativo hasta faltas graves como recepción de aportaciones de fuentes prohibidas por la ley, comienzo de campañas anticipadas, uso de recursos gubernamentales para el apoyo de partidos, entre otros motivos de sanción.

A pesar de que ahora, podemos darnos una idea de cuál podría ser el principal problema en cuanto al sistema financiero del partido, será necesario analizar la opinión que tienen los integrantes del PRD con respecto a lo que podrían hacer para mejorar la salud financiera de su organización. Pues aunque no parece haber indicios de que se tenga una escasez de recursos, sí parece existir un cierto conflicto con la forma en que son administrados esos recursos.

Al preguntarles a los integrantes del PRD sobre lo que se debería hacer para mejorar las finanzas partidistas, hubo respuestas más o menos homogéneas señalando que gran parte de las sanciones recibidas recaen en una falta de atención por parte de la administración central.

Por otro lado, existió cierta crítica en el sentido de que si bien el partido goza de una cuantiosa dieta gubernamental, se reconoce que el partido no recauda internamente: "*el partido no recauda mucho, solamente recauda con los que somos sus clientes cautivos: los legisladores. Pero a los que trabajan en el gobierno no se les cobran sus cuotas, nadie de los gobiernos pagan cuotas*" (Ordóñez: 11.10.2013 y coinciden en este señalamiento Sánchez: 18.10.2013, García: 04.10.2013 y Morón: 18.10.2013). Ello se debe, a que el partido no obliga a sus cuadros a realizar aportaciones, sin embargo, contempla que aquellos que compiten para alcanzar un cargo de elección sí deben ponerse al corriente. Por lo anterior, quizá los únicos que aportan son los legisladores y otros candidatos, pero no aquellos que consiguen cargos administrativos en las oficinas gubernamentales donde gobierna el partido. Se aceptó que depender casi por completo de la dieta gubernamental, pone al partido en una situación riesgosa, pues para algunos, ello puede restar autonomía de operación al partido (Vargas: 11.10.2013)

Se presentaron varias quejas sobre la falta de transparencia sobre el manejo de los recursos, principalmente de aquellos miembros que no están de acuerdo con el manejo de la dirigencia nacional. También, se mencionó que la dotación de recursos fuera de la capital, se hace de manera irregular, lo cual lleva a que el partido no tenga un aparato políticamente fuerte en otros estados (Nájera: 03.10.2013, Hernández Mirón: 11.10.2013). Por su parte, los miembros de NI, corriente que dirige al partido, señalan que existe una falta de conciencia sobre el origen del dinero. Desde esa perspectiva, los políticos sólo están preocupados por obtener recursos para sus actividades pero no en la inversión que requiere la organización para funcionar (León: 03.10.2013).

La percepción de los miembros del PRD concuerda con los datos observados con anterioridad, en el sentido de que los ingresos del partido no sean realmente un problema. Podemos observar varios comentarios que aclaran que el problema no está de ninguna forma en el financiamiento, pues todos concuerdan que las prerrogativas gubernamentales son la principal fuente de recursos del partido. Más allá, el Dip. Nájera Medina (03.10.2013) aclara que la participación de López Obrador en 2006 no sólo favoreció el incremento de los recursos otorgados a través del IFE, sino que el alto nivel de votación sin ser el primer lugar, ayudó también al incremento del financiamiento estatal a partidos como el PT y MC (antes Convergencia).

Donde muchos de los integrantes perredistas coinciden es que se necesita transparentar al partido, esto en palabras de Agustín González (05.10.2013). Los recursos que se manejan a nivel central de la administración perredista no se transforman en presupuestos consultados, sino que éstos se aplican bajo el criterio de la corriente en el cargo. Esta situación es delicada, pues varios de los perredistas entrevistados señalaron "la transparencia" como un punto preocupante.

Lo anterior, es fundamental si reconsideramos que, efectivamente no hay una organización social que goce de plena perfección. Los problemas en las unidades sociales encuentran explicación en la crítica al realismo estructuralista y las teorías conductistas del poder al respecto de la dominación al interior de la estructura. Para Máiz (2011) una veta explicativa fundamental está en la asimetría dotacional en las estructuras, es decir, que en muchas organizaciones podemos observar graves inequidades. En las que algunos actores pueden verse sumamente favorecidos en detrimento de otros, causando así severas anomalías no sólo en la proporcionalidad de la estructura, sino en la concreción de sus propias metas.

La desigualdad estructural puede comprometer a su vez la privación de capacidades y potencialidades de una organización determinada. De tal suerte que "*la libertad real para todos requiere de una igualdad radical de oportunidades*" (Máiz, *Ibid*: 133). Por ello, buena parte del fracaso en diversas

organizaciones pasa por el descontento interno que implica la supresión de libertades, pero también, como resultado de direcciones desprovistas de autoridad legítima o bien del uso discriminado de los recursos organizativos. En los términos de Máiz, estamos hablando de una falta de *interferencia legítima*, de la que se esperaría una dotación equitativa de recursos tanto morales, económicos, educativos y políticos dentro de una estructura de poder.

Probablemente, la falta de transparencia del partido se vea traducida en las fuertes sanciones que ha impuesto de manera histórica el órgano electoral al PRD. Sin embargo, a pesar de que aparentemente se deba a un manejo poco profesional de los recursos del partido, probablemente este defecto sistémico tenga que ver más con una inadecuada estructura de formación o continuidad administrativa en la organización. Porque a pesar de que la acusación que hacen los entrevistados sea sobre la administración perredista en funciones, lo cierto es que las sanciones han sido consistentes. Existen evidentemente vacíos en los mecanismos de fiscalización, control y asignación de los recursos internos. No en vano el Dip. Nájera Medina señala que en 2005, cuando fue dirigente del PRD en Morelos, aún recibía una dotación irregular de los recursos para la estructura local, situación que también la adjudica a una falta de eficacia administrativa.

Por si fuera poco, el Sen. Morón Orozco, al hablar sobre el incumplimiento en el pago de cuotas refiere textualmente que la falta de transparencia es uno de los inhibidores para que bastantes perredistas decidan no aportar sus cuotas al partido, señala: "*que el dinero o el destino del dinero tanto el que da el IFE como las cuotas, puedan tener sobre todo el objetivo de fortalecer al partido. No ha sido así, por eso la insistencia es de compañeros que deben dar cuotas y no las dan porque aprecian que el destino del partido no es el mejor*."

De hecho, se presenta la queja y señalamiento de que son los perredistas que ocupan cargos de carácter ejecutivo quienes minimizan la importancia de las aportaciones. Mientras que el peso de las cuotas de militantes recae en la militancia política (sobre todo los que tienen un puesto legislativo) que está obligada a dar un 10 por ciento de su salario al partido.

Es curioso descubrir que una buena parte de los entrevistados mencionan que el principal sustento, no sólo del PRD sino en general de los partidos políticos, debería provenir del autofinanciamiento a través de actividades de recaudación y cuotas de militantes y simpatizantes. Como lo señala la Dip. Amalia García en la tradición de izquierda mexicana, donde estos partidos funcionaban al margen de la legalidad y por supuesto con fuertes restricciones financieras, se tenía la costumbre de autofinanciar al partido, circunstancia que prácticamente ya no existe. Al respecto se presentaron varios comentarios que reconocen la importancia de la reforma electoral de 1996, pues están conscientes de que la percepción de recursos y la

estabilidad financiera del partido probablemente sería un grave obstáculo si tal reforma no garantizara el acceso a la dieta estatal.

Otro hallazgo que nos confirma que la sistematización del PRD se ha concentrado en un sobredesarrollo partidista en una zona acotada está en la aseveración del diputado local Carlos Hernández Mirón, al presumir que financieramente el Comité Ejecutivo de la Ciudad de México es más fuerte que la instancia administrativa a nivel nacional.[88] Eso se debe a que las prerrogativas gubernamentales se dan con relación al porcentaje de votos recibidos en la última elección, y en tal caso el PRD a nivel nacional había observado un decrecimiento contrario a su fortaleza electoral en la capital del país hacia 2013.

Esta circunstancia es clave, para entender por qué la estructura del PRD a nivel nacional no apuesta realmente por un crecimiento territorial, a su vez también nos confirma el supuesto del modelo originario de que el partido se crea a partir de la penetración, misma que no ha crecido más allá de sus zonas de actuación más cómodas. Financieramente, el PRD muestra un gran miedo táctico por incursionar en zonas donde la ganancia monetaria a través del porcentaje de votación no garantiza el retorno del valor del esfuerzo desplegado. El PRD no está apostando recursos en el crecimiento del partido a nivel nacional, prefiere reinvertir sus recursos en el mantenimiento de su zona de dominio, pues es la que le genera dividendos constantes y sin riesgos. Penosamente, otra opción es que muchos perredistas no aportan cuotas, pues como menciona el Senador Raúl Morón, quizá no ven un futuro prometedor para la organización.

4.3- V.3 *Value-infusion*

Como se mencionó en el capítulo II, la infusión de valor como variable independiente es utilizada en los estudios de McGuire (1997), Levitsky (1998) y retomada en el modelo de evaluación institucional partidista de Randall y Svåsand (2002), mientras que el concepto original es de Selznick (1966 [1957]). De hecho, tampoco es coincidencia que Huntington (1996 [1968]) refiera que el proceso de institucionalización se conciba como la adquisición de valor por parte de una organización.

Los valores en una organización de cualquier índole resultan ser una pieza clave que ha adquirido mucha más importancia en los procesos de desarrollo y cambio organizacional. De hecho, la mayoría de las consultorías profesionales hacen énfasis en la importancia que tiene la difusión de los valores a lo largo del entramado estructural, pues son junto con la visión y

[88] A pesar de que el Dip. Hernández Mirón utilizó el término de "CEN", en realidad esta figura ya no existe según el Estatuto del partido de 2011, en todo caso se refería al Secretariado Nacional.

misión de cualquier organización los ejes fundamentales de la vida y esfuerzo cotidiano del ente social en su conjunto (Robledo Ruíz, 2012; Khadem y Khadem, 2013). Los valores determinan las conductas de los individuos, perfilan la estructura y proveen un lenguaje común y único entre los miembros de una organización.

Los valores en las instituciones no son simplemente introducidos con el desarrollo organizacional de las consultorías modernas. Como se ha mencionado, el concepto ya había introducido en la sociología y la ciencia política a través de la administración. Fue puesto en el centro del desempeño institucional bajo la concepción de Selznick (1966 [1957]: 4, 5 y 17) puesto que tanto las tareas, el poder y los procedimientos están fijados de acuerdo a los patrones que marcan los valores. La organización como tal, es un "*instrumento movilizador humano*" que conduce las energías del grupo hacia la realización de determinados objetivos. De tal forma que, para Selznick, la institucionalización de una organización, antes que cualquier otra cosa es un proceso. Mismo que estará determinado por la **infusión de valor** más allá de los requerimientos técnicos de las tareas básicas. Esta es una concepción que retomaría Huntingon hacia 1966.

La creación de valor interno en el caso de las instituciones políticas, pero sobre todo de los partidos, no difiere mucho de las concepciones administrativas. Es decir, el partido puede crear valor de múltiples formas, pero el propósito siempre será el mismo: hacer que la vida del militante sea un poco mejor. O al menos en teoría, aspirar a una vida mejor es lo que se espera al invertir tiempo y esfuerzo en una organización. Si la organización partidista no crea valor no tiene razón para existir, porque no se puede salir a competir en la democracia si como partido no se tiene algo distintivo que ofrecer, ya sea como un bien para la sociedad o como un bien para los miembros de la organización. El primer indicador propuesto, tiene que ver con los valores del partido, con la percepción subjetiva de sus miembros sobre las causas que pretenden defender o hacer prevalecer en la organización.

La infusión de valor no sólo encuentra evidencia en el conocimiento o discrepancia de los miembros con la lógica pregonada por la organización. Sino que, como también lo explica Selznick (*Ibid*: 70-74) en su idea original, la satisfacción personal de sus miembros se expresa con el grado de compromiso hacia la organización. Lo cual es mucho más evidente entre los líderes formales o quienes fungen como figuras de liderazgo. Por lo tanto, el segundo indicador de esta variable tiene que ver con el nivel de disciplina y lealtad hacia el partido y hacia el equipo en general que participa en él. ¿Se anteponen los valores de la organización sobre las agendas personales de sus miembros?

En el terreno administrativo empresarial, el éxito organizacional depende en gran parte de la creación de valor en lo que se ofrece al público. Bajo esa

lógica, las grandes empresas, son aquellas que han creado pequeñas cosas valiosas para muchas personas, o cosas con mucho valor para pocas personas. Lo importante en este caso es que han creado algo valioso y esto se traduce en éxito para la organización. En otras palabras, los valores de una organización partidista son aquello que hace que ese partido sea único e irrepetible.

4.3.1- Indicador 3.1- Valoración partidista interna

Quizá uno de los indicadores más importantes que apuntan hacia un grado óptimo de institucionalización y funcionalidad en cualquier organización está en la valoración que sus integrantes dan a la misma como ente social, al que deben en buena parte el desarrollo de sus tareas cotidianas. Para Parsons (1974 [1971]: 16) "*los valores tienen supremacía en el funcionamiento de conservación de patrones de los sistemas sociales, puesto que son concepciones de tipos convenientes de sistemas sociales*". De hecho, en muchas ocasiones los valores organizativos se llegan a convertir en normas, que definen a su vez el tipo de funciones de determinado ente social.

Los valores indican una forma de actuar, son un referente u orientación básica en el tipo de comunicación de una organización. Valle (2004: 6) siguiendo a Armstrong (1992) fundamenta que para que los individuos generen más productividad, se necesita integrar los objetivos de la organización con los objetivos individuales, así como de lograr la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización. Los valores son a su vez objetivos de actuación perdurable y difícilmente mutables.

Según Parsons (*Ibid*: 19) las "*representaciones colectivas*" son los patrones institucionalizados de valor, es decir, son *tipos deseables* de sistemas sociales; así "*una sociedad es autosuficiente hasta el punto en que sus instituciones se autentifican mediante los valores que respaldan sus miembros con un consenso relativo*". A nivel institucional, los valores están en el corazón de la cultura de la organización, pues éstos suministran una carga de identificación transmisible a lo largo de la estructura y sus subunidades. Son en buena medida la filosofía de actuación orgánica.

Los administradores por lo regular ven a la cultura como "*la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro, es el agregado interactivo de características comunes que influencian la respuesta de ese grupo humano en su ambiente*" (Adler, 1991 [1986]: 15). Y no se puede entender la cultura organizacional sin los valores: "*El estudio de los valores organizacionales permite tener una aproximación al fenómeno de la cultura ya que a través de ellos, es posible tener una comprensión de las prácticas sociales, es decir la forma en que se conducen y que crean significado en una organización (…)*" (Contreras en Gámez, *et. al*., 2006: 135).

La relevancia de los valores como factor clave de crecimiento organizacional, tiene que ver con la expansión capitalista de los años ochenta donde los consorcios empresariales se ven en la necesidad de fincar plantas y fabricas lejos de sus oficinas centrales. Y surge así la necesidad de transmitir la filosofía de la oficina central hacia las nuevas plantas, que muchas veces ni siquiera se hallaban en el mismo país y con nuevos empleados con una lengua diversa. Los estudios administrativos comienzan a advertir que la pieza clave en la expansión de estos grandes conglomerados se dio a partir de la definición de una cultura organizacional. Sustentada en el afinamiento y alineación de valores básicos perdurables y transmisibles necesarios para mantener la coherencia entre los diferentes niveles jerárquicos. Recordemos que bajo la propuesta de Adler (*1991 [1986]*) la cultura organizacional se convertirá en una programación mental de un determinado colectivo.

Bajo la concepción de Torrington y Hall (1991: 106) la cultura organizacional es el espíritu que caracteriza las creencias de una organización y está demostrado en su carga de valores y normas que determinan como sus integrantes deberían comportarse y tratarse unos a otros, la naturaleza de las relaciones de trabajo que deberá replicarse. Esas normas y valores son profundos, son "*supuestos dados por hecho*" (*taken-for-granted*), presunciones que no siempre son expresadas pero son interiorizadas aún sin ser enteramente entendidas.

Lo cierto es que la esencia de los postulados sobre la cultura organizacional basada en los cimientos que proveen los valores a los partidos no difiere de la perspectiva administrativa empresarial, pues éstos son los ejes que pueden permitir la comunicación interna y el desarrollo de la organización bajo una lógica premeditada. De hecho, tanto teoristas como practicantes tienen la necesidad de ver a las organizaciones no como entidades cognitivas sino como entidades culturales (Cook y Yanow, 1993). Ahora, donde se presenta divergencia sobre la eficacia de los valores entre los partidos políticos, es en la forma en que éstos están ligados a la sociedad. Pues recordemos que a diferencia de las empresas, los partidos atienden poblaciones mucho más grandes que por lo regular se van segmentando de acuerdo a sus preferencias políticas a partir de *cleavages* primeramente y en un segundo momento a través de *issues* dentro de un marco cultural nacional.

Por lo tanto y según Randall y Svåsand (2002: 21) la infusión de valor es mucho más fuerte en aquellos partidos que se identifican con un movimiento social expandido, porque éste previamente ha generado una concentración poblacional con valores arraigados. Por ejemplo, existen partidos que nacen con una gran ventaja organizacional, como pueden ser aquellos que sustentan su apoyo en un movimiento religioso, una confederación de sindicalistas, o comunidades de sectores específicos de la población.

Entrando de lleno a nuestro caso de estudio, vale la pena recordar que el PRD surge como un conglomerado eventual cuya causa en un primer momento se limitaba a "oponerse" y votar en contra del partido hegemónico. A pesar de que en su interior albergó a partidos y movimientos de ideología izquierdista, lo cierto es que su ideología se definió mucho tiempo después. Es más obvio encontrar sus primeros valores en el documento primigenio denominado "*Llamamiento*" de Cárdenas en 1988 ya analizado en el Cuadro C16 donde se exponen las características con que iniciaría el partido: Son víctimas de un fraude y están llamados a luchar por la defensa del voto, tienen una lógica revolucionaria, aceptan someterse al juego democrático y se acepta su fundación a través de las corrientes que participaron en la campaña del FDN.

Por lo anterior, no podemos asumir que el PRD haya sido el representante político de un movimiento en concreto. Pues si bien podría sobreentenderse que viene a ser la síntesis de las fuerzas de izquierda, la realidad indica que como resultado de un régimen de partido hegemónico, la sociedad mexicana no encontraba grandes incentivos para participar y arraigar valores de izquierda. Esta evidencia es fundamentada en la investigación de Almond y Verba (1963) quienes definieron que la cultura política mexicana era de tipo parroquial, donde el interés por la política se limitaba al asistencialismo estatal más allá del incentivo de creencias ideológicas.

El FDN, que es la coalición que posteriormente materializaría al PRD, durante la campaña de Cárdenas enfatizó la diferencia social coyuntural entre quienes defendían al régimen y quienes se identificarían como opositores, pero en ningún momento se hizo uso del término "izquierda". Pues bajo la lógica frentista existía una predominancia por la concreción del objetivo antes que la discusión ideológica que en ese momento podría haber sido motivo de fracturas prematuras. Aún al resultar derrotados, los integrantes del FDN al transformar el movimiento en un partido, siguieron estresando su posición como herederos de un movimiento revolucionario cuya ideología provenía de otras luchas sociales históricamente relevantes en México y el movimiento nacionalizador de Lázaro Cárdenas, padre de Cuauhtémoc Cárdenas.

Como se ha comentado, la adopción de posturas identificativas se fue realizando paulatinamente. La crisis económica va acentuando la preocupación del PRD por los sectores más desfavorecidos de la población. Con una crítica enfocada al descontento con el modelo neoliberal acatado y convenido con el "*Consenso de Washington*" de 1994 que daría paso al Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, bajo el gobierno del presidente priista Carlos Salinas. La justicia social, se convertiría en uno de los objetivos más mentados por parte de los perredistas.

No es hasta 1998 que el PRD se asume como un partido de izquierda. De hecho anterior a este año, en ninguno de los documentos perredistas oficiales asumía tal ideología, pues al parecer existía cierto miedo por parte de sus integrantes a delimitar el espectro ideológico, pues aparentaba ser un riesgo en una sociedad no acostumbrada a ese tipo de rupturas sociales. Si en este momento podemos asumir naturalmente que el PRD es un partido de izquierda, es algo que probablemente de origen pudo haber resultado controversial.

Por ello es necesario asumir que esa autoidentificación tiene un peso significativo en la historia del PRD, pues si bien era un riesgo, al asumirse como un "partido de izquierda" implicaría también su identificación con una serie de concepciones que si bien pueden potencializar su nicho de votantes, podrían también limitar a otros votantes que no tienen un buen concepto de esta ideología. Durante el XII Congreso Nacional del PRD en 2009, cuyo subtítulo fue el de "Congreso Refundacional" se aprobó una nueva "Declaración de Principios" que nos puede ilustrar los ideales que el partido fue recopilando desde su creación en 1989 hasta el 2009.

Cuadro C22. Componentes de la Declaración de Principios del PRD de 2009

	Materia	Extractos	Resumen
1	Historia	*"(…) el PRD es el resultado de las luchas de izquierdas (…) que se levantaron contra el porfiriato e hicieron la Revolución, que consolidaron el proceso progresista y nacionalista del cardenismo (…) y la herencia del movimiento popular estudiantil de 1968"*	Revolucionario, nacionalista y de izquierda
2	Identidad	*"El PRD es un partido de izquierda, plural y democrático, que desarrolla una crítica del capitalismo en la perspectiva de lograr una nueva sociedad igualitaria y libertaria que supere dicho sistema de explotación, dominación y opresión (…) El PRD aspira a construir un socialismo democrático."*	Izquierda que aspira al socialismo democrático
3	Ética política	*"Las y los miembros del partido deben retomar el compromiso partidario, despreciar cualquier tipo de recursos o presiones a cambio de contravenir nuestros principios. La y el militante de nuestro partido deben rechazar toda forma corporativa y clientelar."*	Rechazo al corporativismo clientelar
4	Proyecto democracia	*"(…)reconoce la necesidad de construir democráticamente un nuevo orden social, desde ahora; una sociedad democrática representativa, participativa, incluyente y plural en que prevalezca la solidaridad y la fraternidad entre todas y todos, se respete el derecho de las minorías, la diversidad, la diferencia y que tengan plena vigencia los derechos humanos."*	Busca un nuevo orden social con respeto a las minorías

Cuadro C22. Componentes de la Declaración de Principios del PRD de 2009

	Materia	Extractos	Resumen
5	Defensa del Estado laico	*"Para la izquierda y el pensamiento liberal de nuestros tiempos, el poder político es una esfera de actividad autónoma de las religiones. Pugnamos porque el Estado democrático garantice la libertad de creencias a todas las personas. Ello supone la neutralidad confesional del Estado y de las instituciones públicas."*	Neutralidad hacia la religión
6	Derechos humanos	*"La lucha por las libertades públicas es una de las principales motivaciones de la izquierda (…) el aliento de los derechos humanos civiles, es decir, la lucha por la protección contra las diversas formas de discriminación —por sexo, por orientación sexual, por pertenencia étnica, migrantes, libre expresión y por discapacidad, entre otras— que prevalecen en una sociedad compleja como la nuestra".*	Lucha por libertades públicas y libertades individuales; lucha contra discriminación
7	Derechos de los pueblos indígenas	*"Los pueblos indígenas tienen derecho a la libre determinación expresada en la autonomía, por lo que tienen el derecho, en cuanto tales, a su territorio y al uso, conservación y disfrute colectivo de sus recursos naturales".*	Derecho a la autodeterminación de los pueblos indígenas
8	Igualdad de género	*"Ratificamos nuestro compromiso de continuar la lucha para respetar, proteger y garantizar el acceso de la mujeres al pleno ejercicio y goce de sus derechos humanos, en particular a una vida libre de violencias; derechos sexuales y reproductivos; a decidir libremente sobre sus cuerpos; a la igualdad en el trabajo; a la participación y a la representación política de las mujeres en condiciones de paridad".*	Lucha por garantizar el acceso de las mujeres a sus derechos
9	Jóvenes	*"El PRD se compromete a organizar a la juventud en la lucha por el cambio de modelo económico, político y social, en la búsqueda de una educación de calidad por un trabajo digno."*	Organizar a los jóvenes para luchar por el cambio económico, político y social
10	Educación	*"El PRD defiende los principios educativos sustentados en el artículos 3o de la Constitución: una educación gratuita, laica, científica y que promueva la enseñanza de la historia nacional como una forma de conservar y desarrollar la identidad nacional."*	Educación gratuita
11	Economía	*"El Partido sostiene como principio rector un proyecto de economía nacional, que desde el presente, siente las bases estructurales y culturales para la construcción de una economía nacional fuerte, equilibrada, sustentable, constituida por un mercado regulado por un Estado social y democrático de derecho."*	Economía nacionalista regulada por el Estado

Cuadro C22. Componentes de la Declaración de Principios del PRD de 2009

	Materia	Extractos	Resumen
12	Medio ambiente	*"Promovemos estimular una transición energética con propuestas de producción, distribución y consumo ambiental, económica y socialmente viable. Proponemos una soberanía en materia de energéticos a través del uso de nuevas tecnologías y la búsqueda de fuentes alternativas no contaminantes en equilibrio con el medio ambiente."*	Soberanía energética
13	Internacional	*"Fortalecer los vínculos de solidaridad con los pueblos de América Latina y el Caribe, con el objetivo de crear un frente regional de cooperación política, cultural y comercial. El PRD asume y declara su solidaridad con los movimientos libertarios de todos los pueblos del mundo, guiado por los principios de fraternidad, combate a la desigualdad, con las causas populares y el deseo de construir un mundo de justicia, democracia y paz."*	Fortalecer vínculos con Latinoamérica y solidaridad con movimientos libertarios

Elaboración propia con datos de la Declaración de Principios (2011 [2009]).

De los principios expresados en 2009 podemos resaltar la preminencia de su carácter "revolucionario" que como hemos mencionado hace alusión a las revoluciones tanto de Independencia (1810), pero sobre todo a la Revolución Mexicana de 1910. Bajo su lógica los objetivos de la justicia social aún no habían sido cumplidos, teniendo como inspiración además al gobierno de tinte socialista de Lázaro Cárdenas. En su identidad, se asume como un partido de izquierda que aspira al socialismo democrático. Su búsqueda de un nuevo orden social hace énfasis en el respeto a las minorías y los sectores desprotegidos o en desventaja social. Haciendo alusión directa a los pueblos indígenas, pero también ubicando al partido como promotor de causas aún más puntuales como los movimientos feministas, las parejas del mismo sexo, personas con discapacidades, entre otros.

En cuanto a la economía y los recursos energéticos hace énfasis en favorecer una conducción estatal contraria al neoliberalismo, con una fuerte noción nacionalista sobre el uso de los recursos y literalmente expresa su intención por fortalecer un "*Estado social*". En cuanto a la política internacional, hace alusión a que su postura es favorecer el entendimiento con los países latinoamericanos así como su apoyo a los movimientos libertadores, dejando en claro que su apuesta no está en las relaciones con los vecinos norteamericanos ni Europa.

De todo lo anteriormente señalado, ¿qué encontramos en el 2013? Por esto, es necesario replantear y preguntarse ¿qué tipo de valores posee actualmente el PRD? Como mencionan Tarrington y Hall (1991: 107) la cultura en una organización, no es algo de lo que se suela hablar en el día a

día. Tampoco es algo de lo que se tenga plena conciencia de su existencia, y sin embargo, está ahí presente y se da como un hecho; pues "*la cultura es algo no expresado y que quizás es conocida sin realmente ser entendida*" (*Ibidem*).

La intención de este indicador es identificar cuáles son esos valores presentes en la vida cotidiana de sus miembros. Es fascinante tener la oportunidad de haber entrevistado a miembros de las diferentes corrientes internas pues de inmediato surge la curiosidad por ver cuáles son esos referentes que aún siguen manteniendo con vida al partido a pesar de las presumibles crisis organizativas. Ahora se analizarán las respuestas emanadas de la pregunta: "*¿Qué valores reconoce que sigan vigentes al interior del PRD?"*

De manera no sorpresiva podemos definir que todos los integrantes del PRD actualmente no tienen ninguna duda en autodefinirse de izquierda, de hecho al comenzar a hablar sobre los valores, varios de los entrevistados comenzaron con la sentencia: *"los valores de la izquierda*" aunque posteriormente hubo diferencias en cuanto a cuáles eran éstos. Sin embargo, el hecho de asumir con toda claridad que el partido es de izquierda acota y define notoriamente el tipo de respuestas obtenidas. Entre los valores más comunes citados están: "*la democracia*", "*el nacionalismo*" o "*la soberanía nacional*", "*la justicia social*", "*la igualdad de género*", "*la defensa de los sectores o clases vulnerables*", *"la inclusión*", "*la cercanía con la gente*", "*la transparencia*".

Contrario a lo anterior, de manera sorpresiva, se presentaron al menos cinco menciones muy enfáticas por señalar que buena parte de los valores fundacionales se habrían perdido. O bien, que éstos realmente no se compartían por todos, pues cada corriente da una interpretación de lo que estos valores significan. Lo destacable en este caso, es que fueron los propios entrevistados del PRD quienes han señalado esto como un problema, porque las respuestas provinieron de miembros de distintas corrientes. Es decir que no se aprecia que una u otra determinada corriente tenga una impresión distinta. Por el contrario, hay cierta comunión en mencionar que estos valores, aunque estén expresados en la "*Declaración de Principios*" no se siguen, o como lo menciona Agustín González (05.10.2013), existe también gran responsabilidad por parte de los mimos políticos del partido porque son documentos que no se conocen.

Lo anterior es crucial, pues a pesar de que en realidad ninguna de las respuestas fue contradictoria, es decir que existe congruencia con el tipo de valores expresados, se presentaron opiniones en el sentido de que a pesar de su existencia, estos valores no eran realmente puestos en práctica. Como lo mencionó Mario Delgado (18.10.2013): "*no son los que se siguen… sino los que se deberían seguir*".

Lo que se esperaba al realizar las entrevistas, era que se pudieran encontrar posibles contradicciones en cuanto al tipo de valores. Sin embargo y a pesar de que no todos los miembros los conocen a detalle, sí existe una congruencia por identificar al PRD, primeramente como un partido de izquierda. Con valores como "*la lucha por la democracia*", "*la justicia social o la cercanía con las clases que menos tienen*", "*la igualdad y la inclusión*" sobre todo pensando en sectores específicos de la población y "*el nacionalismo*" expresado a veces como "*la soberanía nacional*". Se presentaron también algunos valores que se puede observar que no están en el imaginario prioritario de los perredistas como pueden ser la transaprencia o la igualdad de género que fueron mencionados de manera aislada.

Por ende, podríamos definir que sí existe una base consistente de valores que han ido tomando primacía y definición con el transcurso del tiempo y que son asumidos de manera común entre los perredistas. Sin embargo, se corre un grave riesgo al interior, pues como lo hizo ver Enrique Vargas (11.10.2013), a pesar de que todos se autoidentifican con la izquierda, para muchos aún falta definir "*¿qué es la izquierda?"* ¿Cuál es la interpretación que cada corriente otorga a cada uno de los valores?

Un aspecto relevante que menciona Deschouwer (en Lawson, 1994: 186) con respecto a la motivación ideológica con que se identifican los miembros partidistas, es que usualmente ésta tiene un peso negativo sobre la efectividad de la organización[89]: "*Entre más motivados ideológicamente estén los miembros del partido, menor poder político tendrá el partido, es una paradoja de la democracia*". Lo que queda más que claro, en el caso de los partidos de izquierda es que se caracterizan por tener militantes mucho más activos y dispuestos a manifestarse en contra de aquellas decisiones que no les convenzan al interior de la organización. Entre más presión los militantes exacerbados ponen sobre el cumplimiento de sus demandas al líder de partido, menos probable será que éste esté de acuerdo en cumplirlas, pues ve en ellos una amenaza a su jerarquía, es un comportamiento reactivo natural.

La clave del éxito organizacional de un partido político no lo dicta su nivel de democracia interna o su nivel de ideología (entendido en la escala de izquierda a derecha), sino su nivel de unidad. Curiosamente en Bélgica, el Partido Crisitano-Demócrata Flamenco siempre ha tenido una estructura más o menos fraccional, a pesar de que fue refundado para evitar estas subcamarillas. Lo cierto es, que como menciona Deschouwer (*Ibid.*: 193) existe una gran descentralización pero conservando un gran "*espíritu de familia*" que se traduce en unidad práctica a la hora de tomar decisiones relevantes y esa ha sido la clave de su éxito. Es decir, que puede ser que no

[89] En su estudio Deschouwer realiza dos pruebas estadísticas a partir de las elecciones locales en Bélgica en 1988.

todos compartan la misma idea de lo que significa la izquierda como concepto, pero otros valores pueden llenar los huecos que separan a las facciones partidistas, por muy distanciados que éstos se sientan ideológicamente hablando.

En el caso del PRD, pareciera ser, que el problema está en la división de las subunidades. Como lo menciona José Antonio León (03.10.2013), el uso de los distintos valores se da de forma selectiva. Por ello aunque todos se digan democráticos, en sus procesos internos terminan o realizando prácticas antidemocráticas o incluso desconociendo los resultados de sus propios procesos internos. De hecho, si pudiéramos aceptar que existe una ligera diferencia sobre la carga de valores referidos, tendríamos que señalar que los integrantes de la corriente NI ("*chuchos*") se enfocaron más en señalar dos aspectos: 1) la democracia como valor del partido y 2) la falta de apego a la normativa interna y al trabajo no remunerado de la militancia. Es decir, esta corriente al estar a cargo actualmente del Secretariado Nacional del partido tiene una postura crítica sobre el trabajo que realizan los demás miembros del partido.

Por el contrario, las corrientes que usualmente suelen oponerse a NI, suelen mostrar más una carga de valores enfocados a temas sobre la justicia social y autodenominarse como "*de izquierda*". Cuando comentan críticas suelen advertir que la ruptura se encuentra en la interpretación de los valores, pues aunque en el nombre sean lo mismo, en los hechos las corrientes más radicales suelen hacer distinción sobre la cooperación con el gobierno federal. Pues recordemos que en el momento en que se realizaron las entrevistas el PRD aún seguía dentro del Pacto por México y estaba a punto de discutirse la Reforma Energética cuyo mayor temor para los perredistas era la apertura del capital extranjero en la empresa paraestatal, cuyo energético principal es el petróleo. Recurso que fue expropiado y convertido en una fuente de financiación del gobierno desde la Presidencia de la República de Lázaro Cárdenas (de 1934 a 1940).

En otras palabras, Deschower tiene razón, ni la democracia ni la ideología dogmática favorecen la efectividad organizacional de los partidos. Como se puede observar en el caso del PRD, las corrientes que hacen más énfasis en su postura como izquierda son coincidentemente las más rupturistas, con poca capacidad para llegar a acuerdos, mucho menos para negociar con otros poderes, sean partidos de otra ideología o el mismo Gobierno Federal. Para los más dogmáticos "*la izquierda*" que vale es la que ellos pregonan, no la que conciben otros. Esto, organizacionalmente es un obstáculo para la cohesión y disciplina partidista.

La principal corriente que hace frente a NI ("*chuchos*") es IDN ("*bejaranos*") quienes muestran una actitud muy crítica con respecto a la vigencia de los

valores del partido. De hecho los tres entrevistados de esta corriente,[90] coincidieron en señalar la existencia de "*un abismo*" o "*un vacío*" de conocimientos y de división interna sobre lo que representa en sí "la izquierda". Situación que al combinarse con el factor coyuntural sobre la participación del partido en el Pacto por México, no dudaron en enfatizar una clara división con la corriente que preside el partido al señalar que se trata de una corriente cooperativa con el gobierno. Cuando la postura de IDN ("*bejaranos*") es ubicarse como una verdadera oposición a las políticas emprendidas por la administración del presidente Peña Nieto.

Lo cierto es que los valores realmente no difieren, pero es notorio que las corrientes que se oponen a NI ("*cuchos*") tienden a enfatizar aquellos valores que estratégicamente parecen convenir más al partido, al menos desde su perspectiva. Es decir, para corrientes como IDN ("*bejaranos*"), Izquierda Social, AUD, MP ("*de Ebrard*"), e incluso Foro Nuevo Sol, parece que apuntan más a tener una actitud crítica hacia el gobierno federal. Pues ello significa marcar una diferencia concreta con otro partido político. Lo cual evidentemente estresa el *cleavage* de la ideología, y por lo tanto, hacen énfasis en valores como el nacionalismo y la soberanía energética, la justicia social frente al modelo económico neoliberal actual. Valores que se encuentran expresados en la declaratoria de principios de 2009.

Estas corrientes ven en la posición de amigo-enemigo con respecto al gobierno una fuerte veta de votantes, pues al ocupar un lugar distinto a la lógica del PRI en la administración federal, buscan resaltar su identificación cultural de "opción". De hecho Torrington y Hall (1991: 109) al hablar del desarrollo de la cultura organizacional señalan que es a partir de la década de los ochentas que se empieza a percibir en el espectro político la demanda para que el gobierno sea cada vez más eficiente, siguiendo una lógica de competitividad. Este ambiente va permeando la lógica tanto de los corporativos privados como de las propias instituciones del estado. Por ello, en un estado democrático donde existen problemas de distribución de riqueza y fallos en el aprovisionamiento de seguridad pública, resulta estratégicamente más conveniente ser oposición entendida como otra opción con respecto al proveedor actual, es decir frente el partido que controla la administración federal.

Ahora, existe una fuerte amenaza por parte del partido impulsado por el líder disidente López Obrador, pues en la declaración de principios de MORENA[91] se puede ver una convergencia con los valores radicales de la izquierda que enaltece "*la lucha social*" y una necesidad por combatir tanto al régimen político como al modelo económico. Situación que es un fuerte

[90] Enrique Vargas, Reymundo Nájera y Agustín González.
[91] Véase la declaración de principios de MORENA, consultado en abril de 2014.

guiño a las corrientes perredistas que pretenden mantener una actitud no negociadora con el gobierno federal.

Es obvio que MORENA guarda una gran carga de valores similares a los del PRD, su líder López Obrador representa al sector radical de la izquierda mexicana, por tanto constituye una amenaza real para este partido pues realmente no ofrece algo distinto al PRD en su naturaleza. Ambos partidos tienen como objetivo combatir la desigualdad social con un sentido revolucionario y nacionalista. Si en un primer momento, el PRD compartió en sus rasgos primigenios un fuerte legado nacionalista al ser en parte una escisión del PRI, MORENA también comparte una serie de valores nacionalistas al ser una escisión, a su vez, del PRD. Sólo que con el añadido directo de la lucha por la justicia social proveniente de la izquierda radical alguna vez concentrada en el PRD.

4.3.2- Indicador 3.2- Lealtad al partido

Para los partidos políticos, los valores juegan un rol aún más significativo que lo que éstos podrían significar para una empresa, porque tienen mucho que ver con los *tipos deseables* de sociedad que buscan instaurar *(véase* Parsons, 1974 [1971]). Su impacto también tiene mayores consecuencias. Hablamos de valores, más que de ideología a la hora de analizar la forma de cohesión interna de un partido, puesto que todas las organizaciones de una nación pueden tener similitudes culturales traducidas en creencias y, hasta cierto grado, en principios y normas morales. La ideología es en síntesis un sistema de valores que da un sustento racional a cualquier organización, a la vez que "*inspira confianza, lealtad en los adherentes y promueve la conversión de nuevos miembros a su causa*" (Schwartz en Lawson, 1994: 92).

La ideología expresada en esos valores mínimos, sirve también como elemento de transmisión de poder y de cohesión por la constante amenaza de quedar fuera de la organización si estos mínimos no son cumplidos por los miembros. La ideología tiene un peso mucho más importante al interior del partido, pues no es precisamente el único mecanismo de atracción de votos en una contienda electoral, más bien tiene un peso moral, tanto para sus electores como para su militancia. Una vez que tenemos un cierto cúmulo de valores definidos en la organización, podemos mencionar que también se forma una legitimidad a través de la estructura organizacional que sostiene tales valores. Por lo tanto, cualquier ataque a estos valores se puede considerar como un ataque a la legitimidad del partido.

Y como se ha visto en el indicador anterior, en el caso del PRD, los miembros de las corrientes opositoras a la facción que ocupa la presidencia del partido, acusan que a pesar de compartir los mismos valores, éstos son trasgredidos por sus mismos compañeros con el fin de lograr un mejor posicionamiento político. Sea dentro del mismo partido o sea en las

negociaciones con el gobierno federal. Aquí entra en juego el concepto de la lealtad entre los mismos integrantes del partido, pues el indicador *value-infusion* no puede ser analizado en su totalidad a partir de la mera descripción de los valores que supuestamente rigen la actuación de los miembros partidistas. Sino que se trata de descubrir si realmente estos valores son capaces de fomentar la cohesión organizacional.

Recordemos además que en el planteamiento del modelo de investigación, hemos advertido la idea que Soós (2005: 94) pone en práctica al poner en evidencia que no todos los políticos de un partido realmente son capaces de defender al partido. A veces, no son capaces ni siquiera de permanecer en él cuando individualmente la organización no favorece sus intereses personales. Esta es una circunstancia que Aldrich (2012 [1995]: 95) ya había previsto: "*Se supone que el candidato puramente ambicioso no da un valor especial a la reputación en sí (…) la ventaja (…) al afiliarse a un partido es la eficiencia en atraer seguidores. Las economías de escala simplemente hacen que el atractivo de participar en un partido sea mayor que ir solo*". De tal forma que si los valores son una base conductual siempre habrá políticos que en el fondo no compartirán a plenitud el decálogo de principios del partido.

Por desgracia el PRD no lleva ningún control estadístico sobre los militantes que acceden al partido provenientes de otros partidos, ni mucho menos tiene un registro sobre el destino político de aquellos que renuncian al mismo. Contar con estos datos podría ayudar a este partido a tener mucho más control sobre el grado de satisfacción interna y dotaría de elementos para saber si realmente sus opositores políticos se reducen a los partidos que compiten fuertemente en campaña o si podría llevar a considerarse como enemigos a aquellos partidos de izquierda que eventualmente pueden favorecer el "robo de militantes".

Hay que recordar que el partido político profesional, al igual que cualquier otra organización, se compone de personas con aspiraciones y ambiciones. Lo que ofrece un partido es una plataforma para desarrollar o bien sus ideales sociales o bien para llevar a la práctica sus ambiciones personales de poder.

De hecho, identificar que el partido político, por más fraccional que sea, puede dotar un mínimo de certidumbre a la hora de acoger políticos, depende del grado de participación gubernamental que tenga. Es decir, si puede cumplir con una determinada oferta de oficinas remuneradas, sea dentro del partido o en los gobiernos locales o nacionales donde el partido intervenga como gobierno. En el caso de Alemania y los partidos verdes, Poguntke (en Lawson, 1994: 19) sugiere que su supervivencia se debe en buena medida a que ocupan oficinas y curules en la mayoría de los parlamentos estatales, así como en los gobiernos del mismo tipo. Circunstancia que les otorga estabilidad organizacional, financiamiento y recursos políticos para sobrevivir ante la crisis.

En el capítulo III se pudo observar cómo es que a partir de 1997 el PRD se hace de las oficinas locales del Gobierno de la Ciudad de México así como de la mayoría de curules de la Asamblea Legislativa local donde ha sostenido su mayoría ininterrumpidamente de 1997 hasta 2015, cuando el PRD perderá la mayoría frente a MORENA. Esta, sin duda era una de las fuentes más importantes de la lealtad de los perredistas hacia su partido, pues si bien es cierto que a nivel nacional el PRD tiene una estructura fragmentada y repartida feudalmente entre las corrientes, el incentivo por mantener una oficina pública o incorporarse a una nueva, tenía un peso más fuerte que la ideología o la discrepancia sobre la primacía de ciertos valores entre las corrientes.

Al no disponer, no de datos precisos, sino de realmente ningún dato sobre la procedencia o futura inserción de los militantes que llegan o abandonan al PRD, se tuvo que optar por el análisis a partir de Vivero (2006) con respecto a la disciplina interna, así como las impresiones de los actores políticos entrevistados para esta investigación.

La lealtad significa la fidelidad de un ente hacia otro, es decir de una persona hacia una determinada organización o hacia otra persona. Por ello, queremos descubrir aquí, si el supuesto que advierten Aldrich (1995) y por su cuenta Poguntke (en Lawson, 1994) sobre la lealtad generada por las oficinas públicas ofertadas tiene valides en el caso de los perredistas. O si acaso existe algún elemento adicional que explique la fuente de lealtad de los perredistas hacia el partido, independientemente de la discrepancia sobre la primacía y uso de los valores organizativos.

Un elemento que puede ayudar a develar en primera instancia la capacidad de la institución para mantener la cohesión interna ha sido medida por Vivero (2006: 106 y 107) a través del uso de la base de datos del "*Proyecto de partidos políticos y gobernabilidad en América Latina*" de 1999-2001 realizada por la Universidad de Salamanca a cargo del Dr. Manuel Alcántara. Como lo advierte Vivero la disciplina partidista siempre será importante pues puede determinar el rumbo de los procesos internos, para que se materialicen las políticas partidistas, se cumplan los objetivos de corto y mediano plazo y fundamentalmente y para evitar rupturas internas.

La conclusión de Vivero a partir de la prueba de Anova, indica que en comparación con el PRI y el PAN, no hay diferencias reales que hagan pensar que los perredistas sean más indisciplinados que los miembros de los otros partidos. O sea, que al menos en la encuesta analizada por el mencionado autor, los perredistas son igualmente proclives a acatar las decisiones partidistas a pesar de que en lo personal no se encuentren de acuerdo con la decisión tomada. Pero como finalmente observa el autor, una cosa es que en la encuesta responsan que sí son disciplinados, "*pero otra cuestión es que realmente lo sean*". Por ello no podríamos decir que la conclusión de Vivero sea enteramente explicativa sobre la lealtad interna del PRD.

Tal y como se previó en el diseño de la investigación realizamos una pregunta a los políticos entrevistados para saber cuáles son las percepciones de los militantes y sus corrientes con respecto a la lealtad del partido hacia finales del 2013: *"¿Cómo percibe usted la lealtad de los integrantes al interior del partido en este momento?"* Vale la pena recordar, que se siguió la misma lógica de mantener las preguntas lo más sencillamente posible para no incomodar o comprometer a los políticos que nos recibieron en sus oficinas y así fomentar que dieran una opinión honesta, sin orillarles a hacer alusiones personales sobre otros compañeros de partido.

Sorpresivamente prevalece una percepción generalizada de que sí existe una lealtad en general de los militantes hacia el partido. Sin embargo, una gran mayoría de los entrevistados mencionan que tal lealtad tiene que pasar por el filtro que determinan los liderazgos, haciendo alusión a aquellos personajes que son líderes en las diferentes corrientes. En opinión de algunos de los entrevistados, los personajes o líderes de las corrientes sí pueden mermar la lealtad hacia el partido, pues como se comentó, una gran prueba la impuso López Obrador al formar su partido y fomentar la emigración de políticos que se volvieron más fieles a su figura que al partido que en algún momento les cobijó y dio trabajo.

Otra circunstancia digna de destacar, es que esta percepción de que también existe una cierta lealtad final entre las corrientes, es que ésta puede verse afectada en los periodos de designación de candidatos del partido, porque usualmente suelen ser pugnas internas muy fuertes. Pero como se menciona, una vez que esta etapa ha finalizado los militantes se disciplinan para apoyar al candidato del partido sin importar de que corriente provenía inicialmente.

Otra cuestión a destacar, es que bajo la percepción de la exlideresa del partido, Amalia García (04.10.2013), la mayor lealtad proviene de aquellos perredistas que comparten una profunda historia con el partido. Es decir, fundamentalmente entre aquellos que han construido la organización. Situación que bajo su perspectiva, no es una característica que acompañe a los perredistas cuyo origen está en otro partido político o entre los políticos nuevos que acceden rápidamente a candidaturas y cargos de elección popular, pues fácilmente pueden cambiar de partido cuando sus intereses no son satisfechos. Para ella, éstos son los cuadros que menos formación han tenido y que son más propensos a emigrar de la organización.

Algo que además agrega Amalia García es que el Estatuto del partido de hecho permite que existan las candidaturas independientes, lo cual es sólo un recurso para acaparar políticos estruendosos que pudieran asegurar al partido un buen porcentaje de votos. A decir verdad, esta táctica que ha venido promoviendo el PRD atenta contra la lógica partidista. La inclusión de políticos advenedizos que no pertenecen al partido sigue una lógica perniciosa de corto plazo que va en detrimento de cuadros quizá más leales

o con mayor formación. Situación que a todas luces es un defecto normativo que privilegia la imposición de políticos oportunistas sobre los perredistas de carrera, pues ni siquiera se les exige la afiliación al ser apoyados.

Como lo menciona Marsol (2010: 27) siguiendo a Maquiavelo, es muy raro que aquellos que llegan al poder por fortuna puedan tener la capacidad de mantener una posición. Pues por lo general la historia muestra que no tienen capacidad para conformar y comandar las bases de su poder. Simplemente, esta clase de políticos improvisados o reciclados provenientes de otros partidos, no deben lealtades al partido ni tienen la obligación de sujetarse a sus normas e ideales. Sólo se deben al puesto y a quien les invita a participar, ahí se crea una lealtad directa al caudillo de la corriente y no a la organización. Como lo mencionó Ordoñez (11.10.2013) "*hay lugares donde la militancia es por interés, porque se juntan con quien va a ganar. Y ese, les va a dar 'chamba' [trabajo en español mexicano]. Se convirtieron en 'chamberos'.*" De esa forma, los militantes también aprenden a que la primera lealtad se debe al candidato que los invita a trabajar, no hacia el partido.

Una clave para entender por qué los partidos políticos en el caso de Noruega gozan de una lealtad hacia el partido bastante óptima se encuentra en la selección que se hace de los líderes. Según Strøm (en Lawson, 1994: 121) en partidos tradicionales de ese país como los Conservadores, los Laboristas y los Cristianos, los líderes son escogidos por su reputación y su historial de lealtad, asegurando una base organizativa muy definida y fuerte. En su caso, los laboristas buscan líderes que estén fielmente identificados y que hayan tenido alguna experiencia en algún sindicato afín de trabajadores. En el PRD, no se privilegia ese tipo de lealtad estructural, lo que cuenta son los votos que un determinado sujeto puede aportar al corto plazo.

Por otro lado, los partidos que han tenido ligeros tropiezos, como el Partido Liberal noruego, se debe a que han dado cabida a líderes de tipo carismático, con buen enganche ante la televisión, pero con poca experiencia organizativa. Una clave que aporta Strøm (*Ibidem*) para entender cuando un partido muestra mayor organización interna, se debe –en el mismo caso noruego- a la longevidad de sus líderes. Pues lo contrario ocurre en los partidos pequeños donde sus líderes suelen resentir la incertidumbre de ser presionados a dejar el cargo como resultado de decisiones equívocas. En los partidos longevos los políticos son juzgados por un historial no por un evento particular. Tal parece que la ley oligárquica de Michels vuelve a hacerse presente, pues los líderes que amasan control son aquellos que son menos probables a ser removidos de su cargo, generando continuidad en sus proyectos internos.

Lo anterior, también explica el por qué se tiene la sensación de que a pesar de las grandes diferencias, existe cierta lealtad entre las corrientes. Lo cierto es que los líderes de casi todas las corrientes son personajes cuya historia política ha implicado una trayectoria de participación en el partido más o

menos longeva, lo cual hace que a pesar de sus rivalidades internas no tengan ningún inconveniente en pactar eventualmente entre líderes de distintas corrientes. Prácticamente ninguno de los líderes se negará a sentarse en actos públicos junto a otro perredista aunque no sea de su corriente. Dicho de otra forma, existe una lealtad latente a pesar de que la configuración estructural haga que ésta se traslade hacia las subunidades informales en los momentos de disputa interna.

Los supuestos de Vivero anteriormente mencionados, también concuerdan con las respuestas obtenidas de los entrevistados, sí existe una disciplina sobre las decisiones fijadas por el partido, sin embargo, ésta es posible gracias al pacto de los líderes de las corrientes. Las corrientes funcionan como "*subagencias*" o agencias previas colocadoras de puestos; es decir, son los líderes de las corrientes quienes finalmente negocian las candidaturas y las posiciones a través de la estructura. Para sobrevivir en una oficina, los líderes necesitan ofrecer hasta cierto punto beneficios a quienes les han apoyado, al menos como sea posible ofrecer incentivos creíbles al mismo nivel que lo hacen sus competidores. Sin embargo, cuando la coalición en el poder, por algún motivo es limitada o pequeña, tiende a privar de los bienes de la organización, creando un paquete de beneficios de recompensa para los líderes (Bueno de Mesquita, *et. al*. 2005: 279). Por ejemplo, candidaturas de segunda opción o puestos burocráticos o de influencia en áreas diferentes a las originalmente negociadas.

Entonces, de manera un tanto no convencional, pero finalmente la organización cubre un mínimo suficiente de las expectativas que tienen sobre ella los políticos con intereses de cargos. Uno de los mecanismos para cumplir los objetivos al interior de las organizaciones, tiene que ver directamente con el factor individual. La organización debe de *"(…) satisfacer los intereses de los particulares que integran la asociación; de lo contrario, pierden interés en continuar con ella tendiendo a abandonarla*" (Porret, 2008 [2006]: 30). Lo anterior tiene una importancia incalculable en cuanto al clima laboral y la percepción de permanencia y compromiso a futuro con la organización en que colaboran.

Lo que sucede es que las corrientes perredistas, en su función de contratistas o colocadoras tienen una dinámica similar a la observada en prácticamente todas las organizaciones donde existen subunidades informales fuertes. Cuando las coaliciones pequeñas al interior de un partido necesitan una ligera ventaja sobre otro grupo pequeño rival para iniciar un conflicto, necesitan "cargar los dados" en contra de la coalición más grande, que usualmente son enemigos también (Bueno de Mesquita, *et. al*., 2005: 264). Esto ha sido demostrado puesto que las coaliciones grandes tienden a compensar muy bien las desventajas de las coaliciones pequeñas, que son rijosas y que condicionan caprichosamente su apoyo, bajo la amenaza de ir en contra. Por eso en realidad las corrientes perredistas más grandes como

NI o IDN, entre otras, son en realidad una suma de micro movimientos que se mueven en su interior tratando de presionar y negociar para colocar a sus cuadros, que a su vez compiten con otras corrientes más grandes.

No es una novedad que las corrientes más grandes tengan una vida tan dinámica y en términos reales, exitosa dentro de la vida del partido, pues éstas siguen la lógica que impera en los partidos grandes: "*Lo que genera la gran ventaja de la afiliación a (…) un gran partido es que reduce la incertidumbre (…)*" (Aldrich, 2012 [1995]: 99). Es decir, que la mayoría de cuadros nuevos buscarán incorporarse en las corrientes que tienen la capacidad de negociar la mayor cantidad de cargos públicos disponibles con la garantía de que con un trabajo constante puedan aspirar a un puesto bien remunerado. O bien participar en una de las corrientes más pequeñas donde a pesar de no asegurárseles un cargo, se les garantiza un fuerte protagonismo político por no haber muchos competidores, pero que eventualmente sí pueden aspirar internamente por oficinas dependiendo de su habilidad discursiva y estrategia para presionar a las corrientes más grandes.

A pesar de que se acepta que existe una lealtad por capas que primeramente tiene al líder de la corriente y en segundo lugar al partido a nivel general, hay que insistir en que hay algunos políticos perredistas que advierten que el partido de López Obrador, es una verdadera prueba a la lealtad de quienes se dicen ser perredistas. La disyuntiva recae en que es una apuesta inicialmente de valores, de colocarse definitivamente en el ala radical de la izquierda, de ubicarse como "la otra opción", lo que en su momento puede redituar también en votos y oficinas. No es casual que el discurso de López Obrador haga énfasis en señalar que el PRI y el PAN son lo mismo, y muy probablemente si no contara con el apoyo del PRD también lo nombraría igual, pues en su visión, su nuevo partido político debe ser interpretado como "*la verdadera oposición*".

También en los políticos perredistas es común encontrar esta referencia al nombrar a los dos partidos más fuertes (PAN y PRI), como dos caras de una misma moneda. El discurso por parte de los extremos es muy semejante. También en España se pudo observar desde 1999 como en su discurso Izquierda Unida (IU) identifica al PSOE con el PP (Ramiro, 2004: 265) para tratar de ubicarse como "*la verdadera"* alternativa electoral. Esta estrategia discursiva fue replicada por López Obrador y luego por otros líderes perredistas. Sin embargo, al igual que en España, después de las contiendas los partidos de izquierda vuelven a tender vínculos con el partido que le conviene para conformar mayorías a nivel legislativo. La diferencia es que en España la alianza natural se da entre IU y el PSOE, pero en México el PRD no tiene la puerta cerrada con el partido de derecha (PAN), pues dependiendo del asunto pueden llegar incluso a pactar con el PAN para contender contra el PRI. Aún no se sabe hasta qué punto el PRD podrá concretar eventuales

alianzas con MORENA, que de inicio suena como una simpatía natural, por contener políticos que se desprenden en su mayoría del PRD.

MORENA está diseñado para los políticos de izquierda que ven en el movimiento de López Obrador una apuesta a futuro, una inversión que así como puede rendir frutos, también podría significar un descalabro tomando en cuenta que para desmantelar al PRD hace falta desmantelar primero la base de acción y de operatividad que representa su posicionamiento territorial en la Ciudad de México. Lo que hace que corrientes como IDN de Bejarano, o algunas de mediano nivel como el MP de Ebrard, ADN o Foro Nuevo Sol, recobren un papel fundamental en la siguiente coyuntura electoral pues de ellas depende que el PRD se sostenga. O como sucedió en la elección intermedia de 2015, fueron el objetivo de López Obrador pues sólo se entiende su rápido éxito a la colaboración de corrientes perredistas desleales a la presidencia del partido.

Las corrientes disidentes a la facción que controla la administración del partido (NI o los *cuchos*) serán la clave y más que en ningún otro punto de la vida del PRD pues de su comportamiento depende el futuro de la organización. Todo indica que el objetivo de MORENA y López Obrador es desarrollar su partido a partir de una alianza con el PRD, o a partir de su fratricidio. La actitud de López Obrador en las elecciones del 2015 sugiere que apostará por la segunda opción.

4.4- V.4 Autonomía

Para el estudio orgánico de los partidos políticos la variable Autonomía debe ser considerada como la habilidad que tiene un partido para controlar su destino. Se trata de la capacidad para elegir cómo trabajar, para fijarse sus propias metas con sus propios plazos y agendas. Pero sobre todo, se expresa en la capacidad que tiene la organización para hacer que sus miembros crean en ella, y en buena parte sean capaces de acatar su normativa de manera formal sin la intervención de terceros.

Autonomía no significa que los empleados dejen de regirse bajo los principios de autoridad de cualquier organización, de hecho se trata de que éstos opten por "autónomamente" trabajar por el bien de la misma, evitando la sanción y sometiéndose a su escrutinio. La gente espera que al invertir sus horas de trabajo en una determinada organización, ésta reditúe en beneficios. Por lo tanto, si la organización cumple su parte como instrumento generador de tales beneficios, entonces los miembros de ésta son finalmente los que generarán la posibilidad de cumplir con la agenda de la organización.

Las organizaciones con altos estándares de autonomía, en un sentido administrativo, son aquellas que tienen la capacidad de autoauditar sus recursos, sus políticas y sus prácticas. Aquellas donde es posible consensuar una visión a futuro de sí mismas y fijarse metas y fechas puntuales para su

consecución. También serán aquellas donde se mantenga una independencia financiera con estructuras autorregulables. Por lo general también contarán con estructuras especializadas para la formación de nuevos miembros y líderes para así garantizar la perdurabilidad de los valores organizacionales. En general, la cultura organizacional de este tipo de organizaciones se verá poco afectada por las contingencias externas, por lo que ante la emergencia del cambio adaptativo, éste se hará de forma planeada en vez de improvisada.

Por todos los aspectos anteriores es, que Panebianco prefiere definir a la autonomía cómo una dimensión más que como una variable, pues ésta, desde su perspectiva es el simple resultado de otras variables como la calidad de la estructura y el tipo de liderazgo; bajo la idea de que "*a mayor grado de institucionalización, mayor será su grado de autonomía*". Sin embargo, hay que recordar que bajo la concepción de Huntington, la anterior aseveración finalmente carece de sentido, pues aunque no lo señala explícitamente, al parecer la búsqueda de la **estabilidad** puede llevar a la administración del partido a subestimar el significado que tienen las fuerzas sociales para la organización (véase Martínez Kuhonta, 2011: 82-87).

Como todas las organizaciones, también los partidos aspiran a generar beneficios, que pueden ser tanto internos como externos. Dentro de los externos, podemos mencionar aquellos que van dirigidos hacia la sociedad en general como mejores condiciones económicas, la seguridad de libertades sociales, entre otros. Para sus simpatizantes o nicho de votantes los partidos buscarán proporcionar respuestas a demandas específicas, por ejemplo, leyes a favor del medio ambiente, el reconocimiento de matrimonios homosexuales, la despenalización de ciertas drogas, entre otras políticas específicas. Todo depende del tipo de propósito del partido y si ha desarrollado un cierto perfil de votante asiduo (Stokes, *et. al*. 2013). Como en las empresas, en teoría un partido debe aspirar a cumplir tanto las metas externas que motivan su existencia en cuanto a satisfacción de necesidades, como al cumplimiento de sus metas internas a través de un desempeño óptimo de sus empleados, de la funcionalidad estructural y de su comportamiento organizacional.

De hecho, si revisamos el capítulo II, nos daremos cuenta que realmente la autonomía no va a depender de una ruptura con las bases sociales, sino del tipo de relación que el partido guarda con las bases externas que apoyan e incluso nutren de votos y candidatos al partido, o lo que Lawson (1980) vendrá a denominar como *linkage* del partido. Por otro lado, la autonomía también va a depender de un aspecto netamente interno, que tiene que ver con la forma en que se conduce el partido, si el cumplimiento de metas y el comportamiento organizacional se dirigen a través de decisiones formales o a través de la informalidad.

La variable autonomía permite en buena parte determinar el grado de institucionalidad de un partido, si tomamos en cuenta que ésta nos puede describir en qué nivel de desarrollo político se ubica la toma de decisiones de la organización. Esto se logra a través de la implementación de dos indicadores descriptivos: a) cómo son las relaciones con las organizaciones externas que suelen colaborar con el partido y b) si existe o no suficiente formalidad en la transmisión del poder al interior del partido. Estos dos indicadores son ampliamente descritos en el capítulo 2.

Existe un consenso muy amplio en señalar que una buena parte de la autonomía del partido se devela al describir el trato o la forma que tiene un partido para vincularse con los personajes u asociaciones externas que lo suelen apoyar en la búsqueda de votos ante los comicios electorales. E incluso en la toma de decisiones cuando el partido ya se encuentra instalado en determinados cargos públicos. Entre los autores que suscriben esta teoría se encuentran Huntington (1996 [1968]), Panebianco (1990 [1982]),[92] Randall y Svåsand (2002) y Basedau y Stroh (2008).

Por otro lado, la autonomía de un partido no solamente depende de la forma en que se relaciona con otros individuos u organizaciones ligadas formalmente o no con la organización, sino que también es dependiente de la forma en que se maneja el poder al interior de la organización. De hecho, esta circunstancia es sugerida a partir del trabajo de Basedau y Stroh (2008) quienes enfatizan la necesidad de describir cómo se da la alternancia del poder al interior de la organización, término que evidentemente ya había sido abordado por Panebianco[93] al hablar de la sistematización y la capacidad de un partido para transmitir el poder desde una forma carismática primaria hasta una forma burocrática más sofisticada. Que dicho de otra forma, implica la congruencia entre la normativa partidista y la materialización de sus acciones. Es decir que estamos buscando identificar si las decisiones al interior también están sometidas a los caprichos de líderes poderosos o bien, si éstas son tomadas por figuras con legitimidad burocrática y en congruencia con sus propias reglas.

En resumen, si recordamos la metodología del modelo original explicado en el capítulo II, podremos recordar que los dos indicadores para evaluar el grado de autonomía en un partido son: 1) el tipo de relaciones que guarda el partido político con las organizaciones externas y 2) la formalidad del poder al interior de la organización.

---

[92] Para Panebianco, la autonomía no es una variable independiente, sino una dimensión en directa correlación con el grado entero de sistematización de una organización.

[93] Vale la pena recordar que la variable sistematización de Panebianco, fue reconfigurada a partir de la sugerencia planteada por Basedau y Stroh (2008), otorgándonos así la posibilidad para evaluar la autonomía del poder de un partido político a través de estas dos variables: Su relación con las organizaciones externas y el grado de formalidad en la transmisión del poder interno.

4.4.1- Indicador 4.1- Relaciones con organizaciones externas

Como se ha descrito, uno de los indicadores mejor convenidos para determinar la Autonomía que posee una organización en su camino hacia la institucionalización, es la descripción del tipo de relación que existe entre el partido y las organizaciones externas. Por ello la variable Autonomía tiene una relación muy estrecha con el ambiente, porque depende en gran medida del tipo de organizaciones con las que el partido decida negociar. Por ello, no se trata de reducir este indicador simplemente determinando si el partido es electoralmente clientelista o no, sino a fundamentar en qué sentido se da la relación con los actores externos. Interesa en particular saber qué nivel de decisión tienen los agentes externos sobre la vida del partido y en qué términos se da la relación, si es el partido quien usa a las organizaciones de su entorno o si son éstas las que usan al partido para lograr sus cometidos sociales.

Para Lawson (1980: 3-5) los partidos son vistos, tanto por sus miembros como por otros, como las agencias que forman vínculos entre los ciudadanos y los realizadores de políticas públicas. Los partidos tienen la tarea particular de vincular a la gente con el gobierno. Por eso se ha utilizado el concepto inglés de "*linkage*" que quiere decir liga, vínculo o conexión. En nuestro análisis buscamos saber qué tipo de *linkage* o vinculación predomina en la relación entre el PRD y las organizaciones externas.

Lawson define cuatro tipos de vinculación que, por ahora, serán sólo esbozados para finalmente concluir a detalle en qué tipo recae el *linkage* del PRD. a) Vínculo de participación (*participatory linkage*): Es la vinculación que los partidos promueven para servir como agencias, a través de las cuales los ciudadanos pueden participar en el gobierno. b) Vínculo de responsabilidad de política pública (*policy-responsive linkage*): Vinculación en que los partidos sirven como agencias que aseguran que las decisiones gubernamentales serán responsables de cumplir con los puntos de vista de sus votantes. c) Vínculo por recompensa (*linkage by reward*): Vinculación en que los partidos actúan primordialmente como canales para intercambiar favores concretos por votos. d) Vínculo de dirección (*directive linkage*): Es la vinculación donde los partidos son usados por los gobiernos como ayuda para mantener un control coercitivo sobre sus subordinados.

El análisis sobre el tipo de vinculación en los partidos políticos mexicanos, sólo había llegado hasta el PRI, pues como menciona Lawson (1980: 18) tal partido, durante muchas décadas tuvo un vínculo de dirección (*directive lnkage*) que corresponde al inciso *d)* de la descripción anterior. El PRI tuvo la capacidad de mantener una fuerte presencia a nivel local, como una medida para disuadir la influencia de los partidos opositores, además de que le permitió promover la socialización política encaminada a dar soporte y viabilidad a las directrices nacionales. Sus tres técnicas de vinculación

directiva son: la saturación simbólica, la penetración organizacional de las instituciones locales y la centralización del reclutamiento.

El análisis no llega al caso del PAN ni del PRD. Pero sobre el PAN podemos prever que se trata de un partido cuya vinculación se podría considerar como de responsabilidad de política pública (*policy-responsive linkage*) -que coincidiría con el inciso *b)* descrito- puesto que al ser un partido de cuadros es normal que en buena parte, la aplicación de sus políticas gubernamentales tiendan a favorecer a sus nichos de interés, entre los cuales están múltiples grupos empresariales así como la iglesia católica. No es casualidad que durante los sexenios de Vicente Fox (2000-2006) y Felipe Calderón (2006-2012) se evitó a toda costa, entrar en polémica sobre temas como el aborto y los matrimonios homosexuales. Por el otro lado se aprobó la legalización de casinos y centros de apuestas durante el último tramo de la administración de Fox.

Lawson (1980: 17) hace referencia a tres casos sobre el vínculo por recompensa. El primero, se trata del partido Democracia Cristiana en Italia que desarrolló y usó su control sobre el patronazgo (especialmente en puestos laborales) para concretar dos fines: mantener la lealtad del voto y el dominio de todas las oficinas de gobierno. El segundo caso explica cómo es que en Colombia los "*gamonales*", que son "*brokers*", obtienen los votos de su comunidad para acceder al liderazgo del partido, a través del intercambio de bienes materiales con sus "clientes" que en respuesta otorgan su voto. El tercer caso ilustra como en Kenia todos los partidos han reducido su vinculación al intercambio de favores como norma.

En el caso del PRD no se ha generado ningún estudio sobre el tipo de vinculación dominante. La realidad es que tampoco se tiene un censo o alguna fuente estadística que nos señale cuántos líderes provienen de los movimientos u organizaciones sociales externas, o provenientes de otros partidos políticos, no existen ni estudios ni datos elaborados, ni oficiales ni tentativos. Lo único con que se cuenta es con algunos casos citados en la prensa o en textos donde se hacen referencias al respecto. Por lo anterior, citaremos sólo algunos de los casos conocidos sobre este tipo de relaciones.

Por lo general, la estructura que guardan las corrientes en el PRD se componen de un líder, o quizás dos o hasta tres líderes de renombre por cada facción, algunas están debidamente registradas ante la dirigencia nacional, otras tienen un carácter mucho menos formal. De forma personal los líderes de las corrientes van incorporando o deshaciéndose de los líderes sociales que nutren a su grupo. No hay ningún límite para ir sumando a nuevos líderes sociales, que principalmente se nutren de movimientos sociales, sindicatos de diversa índole, asociaciones civiles (también hay una atracción sobre aquellas que defienden temáticas reivindicativas sociales), grupos de vecinos con demandas de servicios, colectivos con intereses específicos pero numéricos (como asociaciones de taxistas, de comerciantes ambulantes,

organizaciones estudiantiles de izquierda, invasores de predios, grupos de deudores de la banca, entre otros).

Una de las corrientes más poderosas en el PRD es IDN que dirige el matrimonio de René Bejarano y su esposa Dolores Padierna[94]. Esta corriente tiene una gran capacidad competitiva al interior de la Ciudad de México. De hecho una gran parte de los funcionarios de las Delegaciones Políticas, que son el equivalente de los municipios, pero en la capital mexicana, han tenido su origen en la participación con esta corriente, tal y como lo demuestra la nota del Universal del 18 de octubre de 2012 donde se advierte su dominio territorial. Es un claro ejemplo, en los términos de Bruhn (2008: 11) de cómo los partidos buscan alianzas con este tipo de líderes, por el gran soporte electoral que pueden representar para el partido.

La forma en que se nutre esta corriente, no es distinta a la de otras facciones perredistas: Existe un sector de la sociedad que tiene una demanda específica, por ejemplo, un grupo de personas que tienen taxis no registrados legalmente, denominados como "*taxis piratas*". Éstos se reúnen y forman el "*Grupo Pantera*" que a su vez es organizado y dirigido por un movimiento social más amplio denominado "*Frente popular Francisco Villa*" que se compone de diversos colectivos sociales. Éste Frente reúne también a colectivos de estudiantes izquierdistas y asociaciones de vecinos de las unidades habitacionales que fueron construidas al haber invadido predios. Los líderes de este "*Frente Popular Francisco Villa*" son a su vez integrantes de la corriente IDN (*"bejaranos"*). La corriente de Bejarano y Padierna, se compone además de otros movimientos, su base no depende únicamente del Frente Popular, pues su colección de asociaciones es amplia, no sólo en la Ciudad de México sino que también tiene cierta influencia en estados donde hay presencia perredista.

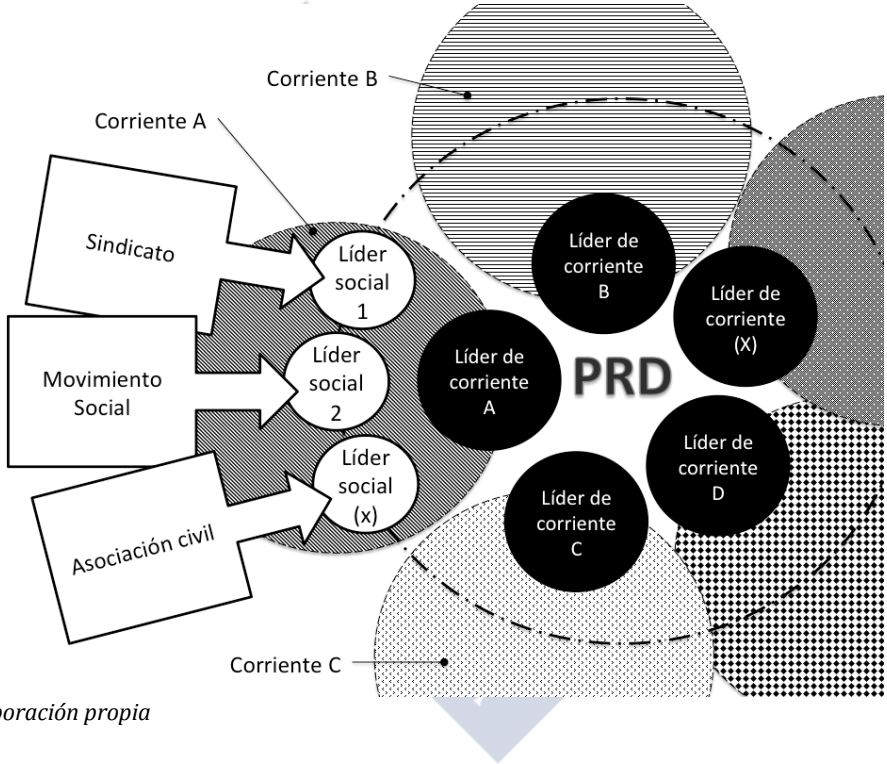
Los líderes de los movimientos sociales fungen como "*pre-brokers*" en la consecución de objetivos gubernamentales.[95] Si los líderes sociales se ganan la confianza y muestran lealtad al líder de corriente este le considerará para ocupar alguna candidatura interna del partido o para algún cargo de elección popular. Si bien podemos denominarles "*pre-brokers*", la obra de Stokes, *et. al*. (2013: 75) señala que los *brokers* pueden distinguirse de los líderes del

[94] A ambos dirigentes se solicitó entrevista pero sin motivo concreto postergaron la reunión hasta que fue imposible concretarse. En el caso de René Bejarano se le visitó en una de sus reuniones con miembros de su corriente en el sur de la capital, donde se dedica a atender personalmente las peticiones y razones de sus cuadros políticos, en sesiones multitudinarias.

[95] Importante mencionar que sobre las conclusiones a las que llega Casas (2011: 280) sobre el Gobierno del DF perredista es que frecuentemente *"(…) la interacción entre las diferentes autoridades y la sociedad civil en general sigue estando mediada por prácticas de informalidad, patentes en la manipulación de sectores cautivos alrededor de necesidades básicas de los habitantes por parte de gestores y dirigentes de organizaciones corporativas, que suelen usar las relaciones de amistad (…) con el actual partido (…) para obtener respuestas a sus demandas a cambio de control político y respaldo electoral (…)*".

partido quienes usualmente son electos para altos cargos en los que no necesitan disputarse el poder entre la jerarquía partidista. Es decir, a quienes aquí denominamos "*pre-brokers"* tienen un papel de interacción más directa o cara a cara con el elector y miembro de alguna organización de apoyo. Sin embargo, en el caso del PRD, quienes serían los "jefes", sí mantienen una intensa contienda interna que los lleva a actuar de manera directa, por ello no dejan de ser considerados como *brokers*, aunque con un nivel jerárquico mayor.

Diagrama D16. Relación entre el PRD y las organizaciones externas



Elaboración propia

Estos líderes sociales, convertidos en los *brokers* en un nivel de operación básica, obtienen beneficios de distinta índole. El más beneficio más común para sus allegados cercanos es ser colocados en la administración, o bien del partido o en su caso de los gobiernos donde tiene influencia la corriente a la que apoyan. Otro tipo de beneficios se obtienen de manera sumatoria, como los apoyos gubernamentales para el mantenimiento de zonas habitacionales determinadas, o servicios de cobertura policial, o en su caso servicios de otra índole como actividades recreativas, entre muchos otros tipos de apoyos gubernamentales a nivel local.

Bajo esta dinámica, el o los líderes de las corrientes se vuelven en los verdaderos jefes y administradores a los que estos subjefes o líderes sociales o *pre-brokers* deben su lealtad. Por eso el partido recibe también su lealtad, pero en un segundo plano. Porque la labor política de las facciones y sus miembros no se debe al partido sino al jefe de la corriente, porque de él depende la negociación de beneficios para cada uno de los colectivos que participan en la corriente.

Auyero en "*Poor people's politics*" (2000: 173) asevera que el poder político acumulado por los *brokers* se refleja directamente en el tamaño de sus círculos internos; que a su vez, dependen principalmente del desempeño político de ese *broker*. Es decir, que el tamaño del grupo que lideran estos personajes también depende de la capacidad que tengan para traer respuestas, sea en beneficios públicos o dádivas clientelares directas o indirectas, pero dirigidas al grupo representado. En el caso del PRD se da tanto un modelo directo como indirecto, es decir, hay dos líneas jerárquicas informales de *brokers*. Existe una especie de *brokers* coordinadores, que son los líderes de cada corriente y abajo de ellos, vienen los *pre-brokers* que rinden cuentas a esos líderes y que son quienes movilizan en la práctica a los grupos representados.

Por ello, es evidente que a mayor cantidad de movimientos sociales y grupos sociales pueda coleccionar una corriente, ésta eleva su peso político y su capacidad de negociación al interior del partido. Lo que resulta también claro, es que no a todas las corrientes les interesa hacerse con el poder interno de la estructura perredista, pues en la práctica es más redituable invertir sus fuerzas en la conservación de los espacios gubernamentales ya ganados, dejando el debate del "rumbo del partido" o del "destino del país" en manos de las corrientes de corte más legislativa. Por ello, a pesar de que muchas de estas corrientes estén francamente en contra de las decisiones del presidente del partido, finalmente éstas no se separan, porque su propio esquema y agremiados ya tiene una larga fila de nuevos cuadros y de otros asociados que esperan en "el congelador" a ser puestos de nuevo en alguna otra oficina. Cada corriente a su vez, tiene sus propias particularidades y dinámicas internas.

Debido a lo anterior, y de manera un poco controversial, pero podríamos afirmar que las decisiones del partido, realmente no dependen de las organizaciones externas al mismo. Esta relación es inversa; en buena parte las organizaciones externas dependen de las decisiones que toma la cúpula de líderes, de las negociaciones que éstos hagan. Las corrientes, no pueden participar, bajo ninguna circunstancia de forma directa "*de forma corporativa o clientelar*", de hecho está prohibido por el Estatuto perredista (2011) en su artículo 11. Es decir, las corrientes, a pesar de que en su seno trabajen de manera corporativa o clientelar, ante el partido ello no se reconoce.

Y dado que la afiliación perredista no se puede hacer bajo esa lógica, esto otorga un valor agregado a los líderes de las corrientes pues se convierten en el núcleo de las facciones y toda su colección de movimientos y organizaciones de apoyo. Estas organizaciones externas se vuelven totalmente dependientes de los líderes de las corrientes, pues se convierten en el único filtro por donde pasan las solicitudes de políticas públicas, candidaturas y colocación de cargos en los gobiernos perredistas.

Todo lo anterior es parte de la percepción que ha generado el partido a partir de su configuración no estructural-formal, sino de su mecánica funcional e informal. En este sentido la autonomía del partido aparentemente está intacta, porque los líderes de las corrientes fungen como los negociadores y representantes de las organizaciones externas que, al menos en teoría, no pueden en ningún momento coaccionar las decisiones emanadas de las negociaciones formales o informales de esos líderes de corriente.

Con motivo de lo anterior, se le preguntó a nuestra muestra: "*¿Cómo se da la relación con las organizaciones externas al partido?*" con el fin de corroborar el tipo de relación estructural que impera en el PRD. Gracias a las respuestas de los perredistas entrevistados podemos llegar a una serie de conclusiones sobre la relación que el partido tiene con las organizaciones externas. Cabe mencionar que no existe evidencia de que el trato entre corrientes diversas muestre diferencias entre unas y otras, pues ninguno de los entrevistados mencionó un mecanismo distinto en cuanto a lo que veníamos comentado en los párrafos anteriores: El PRD es autónomo, las organizaciones externas no tienen la capacidad para obligar *persé* al partido a tomar una decisión.

Por ejemplo, Raúl Morón (18.10.2013) mencionó que existen en el PRD muchas organizaciones externas que mantienen su autonomía; pero, eventualmente el partido puede concederles espacios institucionales dependiendo de su fuerza para solidificar su relación. Amalia García (04.10.2013) reconoció que "*es cierto que puede haber organizaciones sociales que postulen ante el partido alguna propuesta o candidatura, eso se vale; sin embargo, quien decide es el Congreso del partido, o la Convención electoral*." Evidentemente, se indicó que algunas organizaciones tienden a ejercer mayor presión que otras y que es verdad que a algunas les gustaría poder decidir sobre el partido (Amaya: 04.10.2013). Al hablar sobre la participación de movimientos sociales numerosos como la APPO y la CNTE, Enrique Vargas (11.10.2013) señaló que los líderes de estas organizaciones no obligan al PRD a aceptarlos y postular candidatos, sino que es el partido el que ve en ellos y en sus líderes una oportunidad de maximización electoral.

Como se había previsto, en realidad es el PRD quien eventualmente utiliza el capital social que obtiene con el sistema de premiación informal a la lealtad de los líderes sociales. Lo anterior a través de la gestoría de los líderes

de las corrientes, al promover sus candidaturas personales o posicionamiento de relevancia dentro del partido. En un partido con facciones muy competitivas es normal que éstas y sus miembros le dediquen mucho tiempo y le den gran importancia a construir redes de apoyo social que incluyen a la burocracia misma del partido, grupos de presión, determinados medios de comunicación, grupos de interés e inversores, entre otros entes organizados. Según Morris (en Lawson, 1994: 139) todo ello se hace con el único fin de sumar apoyo en todos los sentidos y posicionarse con más poder frente a otras fracciones internas.

Aunque ninguno de los perredistas entrevistados lo menciona, la lógica de las corrientes por coleccionar en sus filas a líderes que puedan sumar caudales de votos tiene que ver con la competencia entre los *caudillos* principales de las corrientes por la consecución de las candidaturas plurinominales, que aseguran representación proporcional al partido sin hacer campaña alguna, donde generalmente se colocan los cuadros más importantes. Este fenómeno es explicado por Sánchez (2008: 70) como una enfermedad crónica del PRD, pues según su análisis y su participación al interior del partido han sido siempre las candidaturas más disputadas, donde los caudillos suelen advertir sus previsiones sobre la consecución de votos, gracias a su fuerza política en las candidaturas por mayoría. En realidad todas las candidaturas son fichas de cambio para las posiciones estratégicas de las corrientes, pero en las plurinominales son las que consideran claves para su supremacía y liderazgo en el partido pues es allí donde se tamiza su verdadero poder.

Para resultar exitoso en las negociaciones y así acomodar cuadros políticos es necesario contar con un recurso de votantes consistente. Según Scott (1990: 140) la falla en el interés de la intermediación de las instituciones políticas tradicionales y sus actores es la condición general de favorecer la emergencia de nuevos movimientos sociales. Tal y como lo señala Daniel Ordóñez (18.10.2013), muchas veces los "movimientos sociales" o esos "capitales sociales" se crean de manera artificial con el único propósito de ostentar un peso político aparente para poder tener elementos de negociación con alguno de los líderes de las corrientes y así obtener el favor de la intermediación a través del partido.

En el PRD las organizaciones externas al partido podrán presionar e incluso amagar para forzar a determinado líder de corriente para promocionar una candidatura o impulsar una determinada ley o política pública, pero al final todo depende de la negociación del *broker* real, encarnado en el líder o líderes de determinada corriente. Esta negociación se dará, o bien con la presidencia del partido o con otros *brokers* de otras corrientes poderosas. Así que es finalmente el partido quien decide, y esa decisión se resume a la negociación entre los *patrones* del partido. Cuidado, que el término *patrones*, no es en ningún sentido usado de manera peyorativa, estamos haciendo uso

de la referencia teórica del término como ahora se explicará. La influencia al interior del PRD, existe bajo la forma de "patronazgos". Que se compone desde aquellos puestos inferiores en las oficinas de gobiernos locales hasta las posiciones honoríficas sin afiliación formal al partido pero con una gran influencia sobre la organización (Schwartz en Lawson, 1994: 89). Los patrones, son esos individuos que trabajan dentro o fuera del gobierno, pero que tienen la capacidad de repartir oficinas entre aquellos que apoyan al partido de diferentes formas. A pesar de que estas figuras, suelen ser ubicadas públicamente, Schwartz reconoce que en muchos casos sus nombres no son ventilados aunque su grado de operatividad al interior de los partidos sea realmente influyente.

Prácticamente todas las corrientes del PRD tienen un nivel de patronazgo, es decir, que tienen en su posesión oficinas tanto estructurales del partido como oficinas en los gobiernos perredistas. De hecho como describen las notas periodísticas de El Sol de México del 10 de julio de 2009 o la ya citada del Universal del 18 de octubre de 2012, es totalmente común que las corrientes se sienten a discutir en un ambiente informal las propuestas para substituir las candidaturas. En ambas notas, aunque en diferentes años se observa como las corrientes más poderosas del PRD en la Ciudad de México, realizan una serie de apuestas y negociaciones para colocar a sus cuadros políticos, pues saben que su poder a nivel local les permite negociar las oficinas públicas para dejar satisfechos a los miembros de sus respectivas corrientes.

De hecho, evidenciar que este tipo de relación se da entre la estructura partidista y sus líderes, da la razón a Kitschelt y Wilkinson (2007) en el sentido de que la vinculación no sólo se da a partir de los cinco supuestos[96] clásicos de la noción del "partido encargado del gobierno" (*responsible party government*) del cual sus principales promotores son Downs y los enfoques histórico-comparativos de Lipset y Rokkan (1968). El problema con ese modelo es, según Kitschelt y Wilkinson, que limita la interacción entre los votantes y los políticos a una relación directa, mientras que en la realidad existen otras formas de vinculación, aún en democracias ya asentadas, como puede ser la vinculación basada en el "patronazgo" (*patronage*). Este tipo de vinculación o *linkage* hace alusión a la relación entre los ciudadanos y los

[96] Este modelo asume que la política es el resultado de la interacción entre los votantes y los tomadores de decisiones electos, a partir de cinco maneras de relación (*linkages*): 1) La preferencia de los votantes a través de los temas y problemas de interés para el estado. 2) El diseño de políticas y posturas alineadas a los intereses de los electores por parte de los partidos que buscan cargos públicos, resumiendo finalmente sus propuestas en posturas de "izquierda o derecha". 3) Los votantes asocian sus preferencias de acuerdo a la similitud con las ofertadas por los candidatos en competición. 4) Los partidos ganadores o la coalición vencedora implementarán sus promesas teniendo en cuenta las preferencias electorales. 5) En la elección subsecuente los votantes decidirán su voto tomando en cuenta el desempeño de los anteriores detentadores del poder (en Kitschelt y Wilkinson, 2007).

políticos a través de beneficios materiales directos sobre determinados grupos sociales, que están dispuestos a apoyarles si aciertan al precio de su voto. Por cierto, estos autores asocian como parte de la misma familia a los términos patronazgo y clientelismo.

Una de las características que determina la relación clientelar se fundamenta en el asentamiento piramidal, donde en la cima se encuentra el líder o los líderes, seguido de los intermediarios (*brokers*) y finalmente en la base se encuentran los grupos de votantes con quienes solidifican el acuerdo por el intercambio de favores por votos. En el caso del PRD, como se puede ver en el Diagrama D16, existen en realidad varios *pre-brokers* (que son los líderes sociales intermedios) y un *broker* que suelen ser los líderes de las corrientes. Dos figuras que sirven de conexión entre el partido, sus líderes cupulares y cualquier organización externa. Estas figuras también sirven de filtro a las organizaciones externas, para que éstas tengan que someterse al partido a través de la capacidad de negociación del *broker* que es el líder de una corriente.

Entonces, si bien se puede deducir que el PRD no es en realidad un partido socavado a las decisiones de las organizaciones externas, tampoco podemos concluir que tenga un grado óptimo de autonomía decisional. Pues su capacidad política resolutiva y de adaptación se ve frecuentemente mermada por la lucha derivada de las negociaciones entre los distintos *brokers* de las diversas corrientes. A todas luces, sí se puede apreciar que hay conductas clientelares marcadas, quizá no en el sentido de otorgar un beneficio inmediato como puede ser un regalo en especie, o la repartición de dinero directamente a los votantes, pero sí en cuanto a la programación de dádivas gubernamentales como la rehabilitación de edificios habitacionales de una zona de apoyo perredista o de apoyo concreto a una corriente perredista. Este tipo de políticas sociales con fines de retribución de tipo clientelar han sido definidas en el trabajo de Stokes, *et. al*. (2013) como estrategias *"pork-barrel*". Como afirma Máiz (citado en Villoria, 2006: 19) la relación particularista del clientelismo hace que el cargo político se convierta en un negocio por parte del funcionario, porque utiliza su cargo como si fuera un empresario que busca maximizar los ingresos, sean económicos o de capital político.

No hace falta enumerar todas y cada una de las actividades clientelares del PRD en la Ciudad de México a través de las múltiples notas periodísticas que son vertidas cíclicamente en este sentido.[97] Para ese propósito ya fue

[97] El mayor ejemplo: La fracción perredista de Bejarano, IDN (antes CID), es una de las principales bases de apoyo para el PRD en el DF, pero también es la corriente que más se ha visto involucrada en escándalos por clientelismo y manipulación. Los escándalos van desde la introducción de "sustitutos de leche" de mala calidad en las poblaciones donde gobernaba hasta el intercambio de votos por permisos temporales para la circulación de taxis ilegales sin registro ("taxis piratas"). En la administración de Obrador al frente del DF, casi todos los jefes

publicado el libro: "*Diez años de caos y corrupción en la Ciudad de México*" de Águila y Salgado (2007) donde se describen cientos de casos. Por ejemplo, la aprobación de 18 mil concesiones de nuevos taxis en 1998, que como veíamos son una cuota de votantes fieles al PRD; o la preferencia para rehabilitar zonas habitacionales donde dominan líderes perredistas; e incluso la administración selectiva del agua en asentamientos urbanos periféricos, productos de invasiones populares, cuyos líderes o "luchadores sociales" terminan participando como *pre-broke*rs en las corrientes perredistas. Este último fue el caso de la extinta lideresa Susana Manzanares en la Delegación de Tlalpan, quien primero invadió predios de reservas ecológicas para gente sin hogar, provenientes de estados del sur, y recurriendo a ellos cada vez que intercambiaba votos por la gestión de nuevos servicios básicos como electricidad, agua, drenaje, etc.

De hecho, una de las conclusiones de Bruhn (2008: 136 y 137) es que los grupos de protesta urbana en la capital mexicana tienen fuertes vínculos con el PRD que desde 1997 encabeza el gobierno. De hecho, prácticamente cualquier movimiento social de protesta puede resultar atractivo para el partido pues pueden servir para favores electorales a través de su *clientelización*, no sólo para obtener votos, sino para obtener apoyo en la promoción una vez llegada la coyuntura de campaña. De hecho, este fue un punto admitido por los entrevistados (*vid supra*).

La mayoría de la literatura sobre el clientelismo tiende a afirmar el carácter estructurado que va formando el "*sistema clientelar*" en la política. No se trata de un hecho aislado, cuando el político percibe una mina de votos, la volverá a explotar de manera estructurada hasta que deje de servirle. El ejemplo citado de la extinta lideresa Susana Manzanares recuerda la estructura de soporte clientelar formada intencionalmente en algunas ciudades argentinas. Donde se crean esas orillas o periferias miserables (*shantytowns*) con gente nueva; pero que buscan establecerse cerca de las ciudades grandes para trabajar y que debe esos barrios a un líder político específico (Auyero, 2000: 21).

Una de las formas que Kitschelt y Wilkinson retoman para disminuir las conductas clientelares se encuentra en la afirmación de Schefter[98], al asegurar que el crecimiento del "*absolutismo burocrático y profesional*" imposibilita a las administraciones para continuar con la nociva lógica de repartir beneficios de manera selectiva. Es decir, que los partidos grandes se ven orillados a buscar los votos en un espacio nacional, donde los poderes

delegacionales, los diputados locales y federales y los senadores perredistas del DF, debían algún favor a Bejarano gracias a su gran poder de movilización electoral.

[98] Schefter, M., es mencionado por Kitschelt y Wilkinson haciendo alusión a sus obras: 1978, "*Party and patronage: Germany, England, and Italy*" y 1994, "*Political parties and the state: The American historical experience*".

locales se vuelven difusos, y por tanto, les es más complicado implementar un trato directo o cara a cara.

Por el otro lado se encuentran las democracias más tradicionalistas, donde el peso de los asuntos locales aun guardan reminiscencias de lo que Almond y Verba (1963) llamarían en su tiempo sociedades parroquiales; donde el poder nacional sigue teniendo un gran peso sobre las localidades debido a la existencia de necesidades básicas insatisfechas. Por ello, dicho sea de paso, es común que los políticos clientelistas rechacen la ayuda internacional que demanda la aplicación de medidas universalistas (no selectivas), las cuales amenazan en buena medida su poder y operatividad política en sus localidades. De hecho, esta situación ya se presentó en el PRD al acusar al Gobierno Federal del Presidente Peña, de tratar de apoderarse de "sus" políticas públicas ante la intención de ese gobierno por impulsar las pensiones para adultos mayores a nivel nacional, política que impulsó primeramente el PRD con López Obrador en la Jefatura de Gobierno de la capital[99] y que en caso de aplicarse se prohibiría al gobierno local perredista la distribución de tal recurso.

Hay que retomar, la idea de que lo que se está evaluando, en realidad no es la actuación de los políticos de manera aislada; es decir, en realidad tenemos que evaluar la conducta, en tal caso, del partido entero. Existe una diferencia entre los partidos más desarrollados territorialmente y los partidos de corte local, pues los primeros tienden a fijar agendas programáticas basadas en tópicos o rupturas *(cleavages)* genéricas y problemas (*issues*) que afectan a grandes sectores de la población. Por el otro lado tenemos a los partidos locales, o en su caso a los representantes de cualquier partido, pero que guardan un gran control sobre los asuntos territoriales más acotados, los cuales tienden a incurrir recurrentemente en acciones clientelares.

Una de las claves, al parecer está en que *"(…) los partidos programáticos necesitan menos personal para manejar las relaciones de intercambio*" (Kitschelt y Wilkinson, 2007: 9). Lo cual suena contradictorio a nivel discursivo, porque si bien solemos escuchar a los partidos y sus políticos hacer referencia a la necesidad de tener un trato directo con la ciudadanía, las pruebas y la experiencia de las democracias consolidadas señalan lo contrario. Una comunicación no mediada que se hace de forma directa (*vis-à-vis*) finalmente da paso a estas formas desvirtuadas de vinculación política entre políticos y votantes, pues de ser representantes pasan a ser

[99] López Obrador es el principal defensor del discurso a favor de los pobres, sabe que esas políticas asistencialistas en la Ciudad de México son parte de su táctica para allegarse de un voto fiel directamente hacia su persona. Auyero (2000: 132) afirma que los *brokers* clientelistas son muy hábiles para fomentar la impresión de que no hay distancia entre el líder y los votantes pobres, es decir, "*que es uno de ellos*". López Obrador como Jefe de Gobierno, siempre solía arribar a sus conferencias matutinas en un *Nissan Tsuru* blanco, quizá el coche más común y austero en México.

intermediarios que buscan rentabilidad y dividendos a partir del electorado (Stokes, *et. al*. 2013: 76 y 77).

La diferencia radica en que los partidos programáticos o desarrollados, no necesitan un trabajo individualizado, sino uno aglutinante. Por lo tanto, les resulta más económico construir una maquinaria organizacional que trabaje por el voto, en vez de gastar dinero en productos específicos para utilizarlos como moneda de cambio entre grupos de electores. En otras palabras, el voto tiene un valor mucho mayor en las democracias consolidadas, porque es el voto y no la gestión de *brokers* el que decide beneficios comunitarios y no selectivos o clientelares.

Existe un cierto resentimiento alrededor de la figura de los "patrones", que como menciona Schwartz (en Lawson, 1994: 91) paradójicamente ayuda a consolidar un mecanismo de poder al interior del partido, pues a estos actores se les debe una cierta lealtad. De tal forma que los militantes nuevos que busquen algún beneficio del partido tendrán –forzosamente- que ser entrevistados, recibir el visto bueno y en su caso ser colocados por los "patrones" en alguna oficina. De tal forma, que existe una "dependencia mutua" en una buena parte de las posiciones tanto al interior del partido, como en las oficinas y congresistas que ha conseguido el partido. La cadena de favores va desde los trabajadores menos calificados que ven en los patrones esas figuras de conocimiento y experiencia, hasta los trabajadores más valiosos, que buscan a los patrones con el objetivo de obtener ayuda en el crecimiento de sus carreras profesionales.

Finalmente hay que señalar, que como resultado del análisis anterior, sería válido decir que el tipo de relaciones externas que guarda el PRD es nítidamente clientelar. Dentro del modelo referido de Lawson (1980), se puede identificar al PRD como un partido de "vínculos por recompensas" (*linkage by reward*), donde evidentemente se intercambian favores electorales por dádivas a través de suministros especiales y políticas "*pork-barrel*" para sectores específicos. Sin embargo, se guarda autonomía puesto que el partido funge como el aparato deliberativo en la distribución de favores a través de su estructura fraccional, a través del cabildeo entre *brokers*. Las organizaciones sociales externas no tienen control sobre el mismo, más bien es el partido el que las utiliza estratégicamente.

4.4.2- Indicador 4.2- Formalidad del poder

A partir del modelo de evaluación diseñado, hemos definido que el segundo indicador para determinar si el partido político goza de autonomía es la capacidad de tomar decisiones bajo un marco normativo que aporte formalidad al poder *versus* la incapacidad de la norma para imponerse como rectores de la vida institucional. Recordemos que es a partir de las consideraciones vertidas en el estudio de Basedau y Stroh (2008: 5) que se

supone a los partidos como los intermediarios centrales entre la sociedad y el gobierno (de la misma forma que es propuesto por Sartori, 1976). Desde el enfoque de estos autores la autonomía no solamente tiene un carácter externo sino que también depende en gran parte de la capacidad para tomar decisiones internas de manera autónoma en el sentido normativo.

Sobre el poder formal: Por lo general los partidos tienen una lista de relaciones y conexiones de poder en diferentes posiciones dentro de la estructura. En esta lista expresada en normas se detallan las líneas de autoridad y responsabilidades de la mayoría de esas posiciones, así como los límites en que opera formalmente el poder, expresado en el diseño estructural y sus flujos de mando. El poder formal se puede referir a la posición o los peldaños de la organización, a la misma estructura y a las funciones de trabajo. El presidente de partido, por ejemplo, tiene un poder de decisión en prácticamente todas las áreas, entre ellas los ingresos, la estrategia electoral y política. Pero al interior del partido existirán una serie de comisiones u órganos y otras subunidades formales con tareas cada vez más específicas. De hecho, aunque se trate de un simple movimiento social de bajo impacto y aunque quizá no exista esa lista de funciones o normas, resulta natural que los implicados detecten que se van formando roles de trabajo, títulos, funciones y relaciones entre diferentes equipos.

Sobre el poder informal: Por otro lado, no sólo en los partidos, sino que en cualquier organización o corporativo, quien tiene el comando de un departamento no siempre es el director o gerente. Es decir, a veces el verdadero jefe es la persona con más influencia, quien puede liderar a otros para conseguir un objetivo o para cumplir una determinada tarea y ese, es realmente el sujeto que tiene el poder. El poder informal en las organizaciones y mucho más evidente en los partidos es, aquella persona con la habilidad de liderar, de dirigir o mandar aún sin un nombramiento oficial por parte de la estructura. En el seno de las relaciones entre los empleados es donde se construye una figura así, puesto que los sujetos con poder informal pueden ser aquellos con más experiencia, conocimiento e incluso intuición en ciertas áreas, lo que genera respeto e influencia. Un líder informal suele tener la capacidad de dirigir buena parte de un equipo para aceptar o rechazar algún cambio de procedimiento y lo puede hacer porque el equipo lo respeta y le tienen lealtad o incluso miedo.

Lo descrito anteriormente encuentra sustento a través de Schwartz (en Lawson, 1994: 87) quien señala que el poder se deriva desde la estructura formal de autoridad al interior de un partido. En donde el derecho a dar órdenes y vigilar el cumplimiento de tales decisiones recae en posiciones u oficinas específicas y se ejecutan a través de reglas y obligaciones. Sin embargo, el poder también puede ser ejercido sin derechos reconocidos, lo

cual puede carecer de legitimidad[100] pero no necesariamente carece de efectividad. El hecho de que el poder se ejerza –aparentemente- a través de la autoridad legalmente designada ha hecho que el poder se vea como una capacidad que realmente no es fija. Más bien es una capacidad que recae en aquellos individuos o equipos que tienen el control sobre recursos valiosos al interior de la organización partidista.

Una vez aclarada la diferencia entre el poder formal e informal, hay que mencionar que para el óptimo funcionamiento autónomo de cualquier partido se requiere que tanto la estructura brinde una plataforma fuerte de poder formal, como la imperante necesidad de que los miembros del partido aporten un óptimo rendimiento de poder informal. Lo último se da adecuando y sensibilizando a los líderes formales como a los informales para la consecución de objetivos en común. De manera realista, tendríamos que mencionar que lo más apropiado sería que los líderes formales fueran los mismos sujetos que los líderes informales, de hecho esa es la idea de poder en el fondo de los valores democráticos: dotar al líder carismático de poder legítimo y burocrático.

Bajo esta concepción el partido puede considerar que ha alcanzado un grado de institucionalización óptimo cuando ha dejado de depender totalmente de liderazgos carismáticos puros e inamovibles, para tomar decisiones apegadas a la norma de la mano de liderazgos situacionales. Los partidos corren por su naturaleza el gran riesgo administrativo que significan las relaciones entre una multitud de individuos con ansia de poder en una misma institución. Por ello, los liderazgos fuertes son los que terminan imperando en los partidos políticos casi siempre sobre los liderazgos formales o situacionales. El problema es cuando se puede percibir que una institución deja de funcionar autónomamente y se vuelve dependiente de una personalidad específica (que a veces no tiene un poder legal reconocido) para mantener la cohesión y el óptimo funcionamiento del flujo de poder en las relaciones internas. Aún más, los problemas pueden derivar en verdaderas crisis, cuando por el contrario observamos la presencia de dos o más líderes sumamente fuertes pero opuestos en su proyecto o visión de partido, circunstancia típica de los partidos pulverizados en fracciones.

Dos teorías sostienen lo anterior: 1) Panebianco (1990 [1982]) considera que en una fase de institucionalización avanzada, podremos apreciar que los partidos han alcanzado la restricción de maniobra de los líderes, con incentivos selectivos en vez de colectivos. Eso se debe a que el partido

[100] La legitimidad es uno de los conceptos principales de cualquier proceso de institucionalización. La legitimidad es "*una percepción generalizada o que asume que las acciones de determinada entidad son deseables, propias o apropiadas en un sistema social construido por normas, valores, creencias y definiciones*" (tomando como base a Suchman citado en Colyvas y Powell, 2006: 308).

empieza a maniobrar sobre el ambiente de manera estratégica y no bajo el mando impulsivo del líder unipersonal. 2) Lo anterior se complementa con la evaluación democrática de Von Beyme (1986: 305) que coincide en señalar que los déficits se hacen notar cuando el partido no es capaz de regular la distribución del poder. Esto se observa a través de un sistema de financiación que favorezca tendencias oligárquicas, o cuando se presentan pocos cambios en los cargos clave del partido debido a que la élite partidista bloquea la participación de nuevos cuadros.

Ambas teorías dejan en claro que el proceso de consolidación institucional en los partidos depende en gran medida de la capacidad del partido de actuar de manera realmente autónoma. Es decir, si se le tiene o no confianza a la norma y a su aplicación; si las decisiones importantes dejan de ser discretamente tomadas por el líder carismático puro o en su caso por la camarilla oligárquica que sustituye a los órganos deliberativos oficiales del partido. En resumen, estamos indicando que la institucionalización de la organización partidista alcanza un óptimo cuando la estructura formal adquiere autonomía de operatividad. Como veremos, la evaluación de la autonomía y la fortaleza decisional de los partidos, no es una variable exclusiva para un caso de estudio, de hecho apostamos a que todas las variables y sus indicadores expuestos en esta investigación son aplicables a cualquier tipo de partido en competencia democrática.

Bajo el modelo de Basedau y Stroh (2008: 10) aplicado en su investigación sobre la institucionalización de los partidos en casos africanos, se considera que la autonomía puede ser evaluada a partir del número de alternancias en la dirigencia del partido y de la autonomía decisional ante los grupos de presión y ante individuos con poder interno. Hasta ahora, hemos cubierto el análisis del tipo de autonomía que guarda el PRD frente a las organizaciones externas y cómo es que el partido utiliza a estas organizaciones para obtener soporte electoral y fuerza de representación, utilizando incentivos que fomentan la oligarquía no del partido, sino de las fracciones internas.

Por lo tanto, para evaluar el presente indicador, nos enfocaremos en hacer un análisis neoinstitucional sobre la formalidad del poder a través de la sugerencia de los autores citados que se enfocan en las alternancias de la dirigencia del partido. En este caso se describirá cómo se han dado las sucesiones en la presidencia nacional del PRD. A continuación presentamos una cronología donde se verán los periodos, el líder burocrático del partido, la corriente a la que pertenecían en ese momento y el método por el cuál alcanzaron el cargo. Pues hay que precisar que no en todos los casos los líderes legales del partido se han designado a través de una votación, en varios casos se han presentado interinatos a raíz de conflictos que ahora se tratarán.

En anteriores análisis dentro de este trabajo ya se comentó que es Cuauhtémoc Cárdenas quien a través de un mitin y la presentación del

documento llamado "*Llamamiento al pueblo de México*", es como se inició el proceso de conformación del PRD (14 de septiembre de 1988). En las obras de Bruhn (1997), Sánchez (2008) y de Martínez González (2005) se advierte el carácter personalista que adquirió el PRD desde su formación, al ser Cárdenas quien se autoubicara como el líder de la campaña en un primer momento. Como el conformador del partido en un segundo acto. Como el presidente del mismo en un tercer episodio. En una cuarta fase como el mediador y decisor informal de la cadena de poder partidista. Y finalmente, en un quinto periodo, como el "*líder moral*" a quien hay que consultar en momentos de crisis.

Fue a partir del I Congreso Nacional celebrado del 16 al 20 de noviembre de 1990 que se conformó la primera Presidencia Nacional del PRD. Como dato curioso, la votación se llevaría a cabo el 18 de noviembre considerando que no habría otro candidato además de Cárdenas, éste propuso a López Obrador quien declinó a contender. Cárdenas entre alaridos sería electo finalmente. Bajo este liderazgo carismático Cárdenas comenzó a fincar una dinámica de trabajo al interior del partido, quien a juicio de Borjas (2003) cimentaba su poder al desarrollar vínculos directos con los líderes de las diversas organizaciones y movimientos que conformaban al nuevo partido, lo cual le daba todo el poder para *"(…) determinar la movilidad y ascenso de algunos militantes y controlar con ellos el reclutamiento y los canales de comunicación partidista"* (*Ibid*: 299).

Esta circunstancia al inicio de la implantación de la estructura y de las costumbres perredistas, como ha sido comprobado en el análisis del modelo originario, dejó una huella característica en la vida subsecuente del partido. El partido en general, sus vías de comunicación y la estrategia de manera cohesionada se vuelve dependiente de un líder carismático altamente visible, pero la autonomía decisional del partido se agravará si esta figura llega a faltar.

Una de las características que lleva a la concentración del poder por parte de los líderes de partido, se debe en definitiva a que en cualquier organización, ni el conocimiento, las creencias profundas, el uso de herramientas y otras habilidades; ninguna de estas características se transmiten directamente por herencia, estas habilidades necesitan ser enseñadas (Bueno de Mesquita, *et. al*. 2005: 47). Por ende, bajo el pretexto de la especialización, generalmente los grupos internos que ganan la presidencia del partido, se enfocan en mantener su posición con un buen nivel de aceptación de legitimidad interna. Administrando a conveniencia y dosificadamente la escasez de los distintos tipos de recursos (financieros, humanos, de conocimiento, de apoyo social) hacia los diferentes brazos del partido.

En la redacción de Sánchez (1999: 57 y 58) se ilustra como las decisiones de Cárdenas desde un inicio fueron prácticamente incuestionables: "*Lo que*

dice Cárdenas no está a discusión". Esa es la forma en que se argumentaría en medio de una sesión del Consejo Nacional en 1990 en una discusión entre Lucas de la Garza, Carlos Perzábal y Raúl Álvarez Garín, miembros del nuevo partido. Continúa Sánchez afirmando que *"(…) para un importante número de miembros (…) la persona de Cuauhtémoc Cárdenas es prácticamente intocable. No admiten y ni siquiera toleran alguna crítica a su actuación o a sus declaraciones políticas."* El liderazgo hegemónico de Cárdenas empujó a su nuevo partido a dar gran importancia al liderazgo en la cúpula del partido. Pero, como se ha visto anteriormente, se descuidó el diseño institucional, tanto del modelo estructural como de los documentos básicos del partido, donde se vio con gran miedo la definición de una ideología concreta. Por el contrario, la operatividad política a corto plazo fue lo más importante en el recién conformado Comité Ejecutivo Nacional de la mano de Cárdenas.

Alberoni (2002: 109) al hablar sobre el tipo de liderazgo que ejercen los jefes, sean estos parciales o imparciales, señala que entre los primeros existen líderes que al llegar a poder se encuentran en situaciones de poder comprometidas. Y si a éstos se les encarga dirigir una institución, por lo general la usarán para sus propios objetivos personales llenando los puestos de dirección de amigos y cómplices para evitar ser controlados, criticados o tener que soportar su oposición. Lo grave es que con el tiempo este tipo de actitud termina por lesionar a la organización pues bajo la pantalla de formalidad que ofrece el cargo, se esconde un grave atentado hacia la calidad estructural y funcional.[101]

Por su puesto, que era de esperarse que bajo la gran presión de un partido sumamente fragmentado desde el inicio, el líder perredista se inclinara por la conformación de un aparato administrativo manipulable. Tamayo (1994: 147) menciona que con el primer Congreso Nacional se impuso la línea de izquierda radical en la dirección del partido, básicamente repartidas las posiciones de poder entre la Corriente Democrática (CD), el PMS y el movimiento ACNR, dejando de lado las posiciones reformistas que cada vez más iban identificándose con Porfirio Muñoz Ledo, quien también provenía de la CD.

Desde la misma conformación del FDN y la posterior materialización del PRD, Cárdenas relegó gran parte de la operatividad negociadora en Muñoz Ledo. Pues como insiste Borjas (2003: 298) la figura de este último pasó a distinguir dos polos de acción al interior del partido: El primero, liderado por el propio Cárdenas, bajo el discurso de movimiento de protesta radicalizó su postura y se enfocó en combatir prácticamente cualquier proposición del Gobierno Federal. El segundo polo, en la actitud negociadora de Muñoz Ledo,

[101] Así, que conviene más tener un jefe con mentalidad imparcial, alguien se ciña más a la norma. Sería mucho mejor contar con un líder estadista que un político aguerrido, o al menos que sepa reconocer las cualidades, méritos y capacidades de quienes le rodean.

una figura menos beligerante a quien se le reconocía la capacidad para pactar y llegar a acuerdos entre los sectores más "*intransigentes"* del partido. Vale decir que desde un inicio, la imagen del PRD a través de su líder fundador, se ubicó como un partido del "*eje contestatario*" (en los términos descritos por Alcántara, 2004: 101).

Durante los primeros años de vida Cárdenas suprimió lo más posible el crecimiento de otros líderes como Muñoz Ledo o el socialista Heberto Castillo. Pues a pesar de que delegaba trabajo político a éstos y muchos otros líderes, lo cierto es que la figura de Cárdenas se situaría por encima de todos. Haciendo que las decisiones más importantes recayeran en él; teniendo el control del partido, también poseería los recursos necesarios para "*desequilibrar los juegos de poder a su favor*" (*Ibid*: 300). La táctica descrita es muy clara: mantener relaciones verticales y directas con los líderes políticos, evitando así la cohesión entre ellos; cualquier requerimiento institucional se convertía entonces en un favor personal debido al líder.

Quizá la actitud más clara para demostrar que en la jerarquía de poder Cárdenas sería quien guiaría la estrategia política, fue asumir que las relaciones con el Gobierno Federal dependerían del propio Cárdenas y de nadie más. Era un claro mensaje a otros líderes para no entrometerse en su manera de conducir al partido y para demostrar a otros líderes quién mandaba finalmente. De hecho, antes de la formalización del primer Comité Ejecutivo, se realizó un Comité transitorio, que rápidamente fue reorganizado por el mismo Cárdenas, removiendo a los líderes Muñoz Ledo, Rincón Gallardo, por citar un ejemplo.

Esta lógica imperó en toda la coyuntura que va desde el "*Llamamiento*" para constituir el partido a finales de 1988, hasta 1993, cuando Cárdenas abandona la Presidencia Nacional del partido para volver a contender por la Presidencia de la República en vísperas de los comicios de 1994. Esta lógica justificó que Cárdenas mostrara en múltiples ocasiones su inconformidad con varios miembros del partido, quienes desde su perspectiva realizaban un trabajo erróneo, sobre todo al tratar de tender puentes de negociación; fuese con el Gobierno Federal como Muñoz Ledo o con la misma Comisión Federal Electoral, en el caso de Jorge Alcocer. Esas críticas por parte del líder los llevarían –a ambos- al veto para ocupar cargos directivos dentro del partido.

No había pues, instancias institucionales para presentar alguna inconformidad, lo único claro era el "(…) *reconocimiento al liderazgo indiscutido de Cuauhtémoc Cárdenas. Los primeros mecanismos de enlace, informales por necesidad, estuvieron definidos por la distribución 'equilibrada' de espacios entre las agrupaciones fundantes*" (Martínez González, 2005: 104 y 105). En otras palabras, la dirección del partido y sus mecanismos de distribución interna se realizaban bajo un gran ambiente de informalidad.

En el caso de Alcocer, éste decidió renunciar al partido con bastante animadversión hacia el camino que trazaba Cárdenas para el PRD basado en su figura y su control unipersonal. A principios de 1991 Muñoz Ledo también sería amonestado por Cárdenas, luego de que éste concretara una entrevista con el Presidente Salinas de Gortari, circunstancia que confirmaba la primera ruptura metodológica: La existencia de dos polos en el partido, uno negociador y otro de "*intransigencia democrática*" o rupturista. En abril del mismo año renunciarían José Woldenberg, Pablo Pascual y Adolfo Sánchez Rebolledo (todos siguieron una vida intelectual posterior a su separación del PRD).

Tras la serie de reacomodos en el joven partido, el PRD enfrentaría las elecciones intermedias de 1991 con más optimismo que con una estructura real de poder territorial. El resultado: cero diputaciones por mayoría. Prud'Homme (1996: 16) señalará: "*Puesto que el partido es mucho menos popular que su presidente y que éste no participa directamente en la contienda, la derrota se ve como una derrota del partido como institución*". Con este antecedente, Cárdenas ponía la mira en su participación como candidato presidencial hacia 1994. Circunstancia que lo orilla a abandonar la Presidencia del PRD en 1993, dejando a través del Consejo Nacional la designación del Dr. Roberto Robles Garnica. Una persona incondicional a Cárdenas que había participado con él en el Gobierno de Michoacán como Secretario de Gobierno de 1980 a 1982 y que se quedaría en la Presidencia del partido de manera interina hasta la culminación de su periodo.

Durante el interinato de Robles Garnica y sin restar autoridad sobre el liderazgo fáctico de Cárdenas, los grupos perredistas se concentrarán en buscar la sucesión de la Presidencia del partido. Es un periodo de cambios en las subunidades informales, pues poco a poco los políticos van reconfigurando sus estrategias para unirse a otros grupos y distanciarse, a su vez, de otros para ganar fuerza al interior. Según Martínez González (2005: 111-118) se alcanzan a definir al menos cuatro grupos que perfilaron a sus candidatos propios para suceder la presidencia partidista. Esos grupos serían: Corriente "*arcoiris*" que apoyó a Porfirio Muñoz Ledo; la "*trisecta*" con Mario Saucedo Pérez; la Corriente Cambio Democrático con Heberto Castillo Martínez; y los excomunistas que apoyaron a Pablo Gómez Álvarez. Lo cierto es, que el año de 1993 constituye un periodo de cierto desgaste en este proceso de reorganización informal interna y su búsqueda por influir en las decisiones del partido.

Estas nuevas corrientes, plegadas de políticos con ligeras simpatías mutuas, decidieron que el método para elegir al nuevo presidente sería a través de planillas nacionales y acordando una repartición de espacios posterior a la elección. La contienda sería finalmente ganada por Muñoz Ledo con un 46 por ciento, quien poseía un perfil muy visible y no antagónico a la figura de Cárdenas. La repartición de los escalafones de poder por debajo de

la figura del presidente de partido, representan un intento de institucionalización a través del reparto de incentivos colectivos que desde la perspectiva de Panebianco (1990 [1982]: 116 y 117) implica una difusión de lealtades organizativas. De esta forma, la Secretaría General del partido sería para el segundo lugar que fue Mario Saucedo de la "*trisecta*" y la presidencia del Consejo Nacional otorgado a Pablo Gómez del grupo de excomunistas. Para Martínez González (2005: 117) esta forma de compensación redituó en que, a pesar de la derrota, la lealtad al partido continuara latente en las camarillas recién formadas.

De hecho la conformación del Comité Ejecutivo Nacional de Muñoz Ledo continuó con los esfuerzos por incluir a políticos de las corrientes perdedoras, sobre todo de la "*trisecta*" y de "Cambio Democrático" que había apoyado a Heberto Castillo. Evidentemente que la mayoría de secretarías fueron repartidas entre aquellos que apoyaron a Muñoz Ledo con la corriente "*arcoiris*" que fue la alianza más nutrida y cuyo nombre se deriva precisamente de la variedad de orígenes entre sus miembros, pues aglutinaba miembros antiguos del PRI, PC, PST, PRT y miembros de movimientos sociales como el ORPC y el MAP. Con el reparto de puestos en la nueva organización partidista se crea finalmente una afinidad, al menos en cuanto a intereses, que se distingue por distanciarse definitivamente de otras ofertas políticas como el PRI o el PAN.

La estrategia de "reparto y reacomodo" entre las subunidades, describe Martínez González (*Ibid*: 119) se presenta bajo una lógica de convención en que "*a partir de los acuerdos informales entre grupos, el partido diseña reglas que formalicen esos arreglos*". Situación que queda en evidencia con la reactivación de la Secretaría General que, aunque se había proyectado en los estatutos desde un principio, ésta no fue ocupada para dar poder total a Cárdenas. Mientras que en 1993 es Mario Saucedo, otrora detractor de esta posición, el que termina resucitándola como posición clave del partido y no precisamente para coadyuvar con la Presidencia de Cárdenas, sino por una acusada desconfianza hacia él. Por lo tanto, *"(l)a adopción de nuevas reglas en el PRD obedecerá, de este modo, más a la necesidad de trazar equilibrios entre los grupos que a la búsqueda de mecanismos estables en la resolución de conflictos*" (*Ibidem*).

Esta configuración en la cúspide administrativa del partido se mantiene vigente hacia la fecha de revisión de este trabajo en 2015. En el escalafón más alto se encuentra el Presidente del partido y en segundo está el Secretario General. Esta última posición es ocupada usualmente por la corriente que queda en segundo lugar o por la corriente más fuerte que ejerce presión para conformar consenso interno. La Secretaría General es una figura que crea ciertas limitaciones, o al menos simbólicamente, se convierte en un auditor informal (porque no tiene estatutariamente esas atribuciones) frente al presidente del partido.

Durante la Presidencia de Muñoz Ledo (1993-1996) quedó claro que el liderazgo de Cárdenas mostraba fracturas con el entonces nuevo Presidente perredista. De hecho en una entrevista años más tarde, Muñoz Ledo confesará que el PRD perdió una gran oportunidad para institucionalizarse, culpando a Cárdenas "(…) *por haberse apropiado de la estructura orgánica del PRD cuando al ser designado primer presidente nacional, Cárdenas eliminó la figura del secretario general y centralizó la toma de decisiones.*" Esto favoreció a que en vez de que se pudieran construir acuerdos organizacionales sólidos, el partido comenzara a funcionar bajo una lógica "*grupista*" además de que desde su perspectiva "*lo bloqueaba cuantas veces podía*" (Tabasco Hoy: 14.07.13).

Durante su periodo como Presidente Nacional, Muñoz Ledo observó cómo Cárdenas se enfilaba hacia una nueva derrota nacional. Pues bajo la crítica de un antiguo partidario como Adolfo Aguilar Zínser, en 1994 Cárdenas habría hecho caso omiso a las recomendaciones por formar un comité de campaña tipo comando con la inclusión de profesionales. Cárdenas desechó las ideas de sus asesores y de la dirección general partidista. En cambio optó por retener el control de su campaña presidencial sin someterse a la discusión, y para Aguilar Zínser (en Sánchez, 1999: 68) eso se tradujo en una falta total de coordinación en su campaña, misma que perdió.

Hacia 1996 se perfila la sucesión de Muñoz Ledo como dirigente nacional, presentándose López Obrador como interesado por ocupar el cargo. Por su parte otros perredistas también proclamarían su interés, entre ellos: Mario Saucedo, Amalia García, Alejandro Encinas, Heberto Castillo y Jesús Ortega. Pero finalmente sólo contenderían Andrés M. López Obrador, Amalia García y Heberto Castillo. Las opciones se redujeron debido al tejido de alianzas que caracterizó a esta sucesión, pues López Obrador logró atraer el apoyo tanto de Mario Saucedo como de Jesús Ortega, líderes con quienes a la postre repartiría los cargos del Comité ejecutivo. La fama al interior del partido, por parte de López Obrador, creció substancialmente a partir de la gran capacidad de movilización que desplegó en 1995 en el Estado de Tabasco, cuando al verse vencido en la elección por la gubernatura estatal, generó una gran presión social.

López Obrador es un político al que nunca se le pudo identificar con una corriente en específico, pues a pesar de ser una de las herencias del PRI, él no proviene de la CD que impulsó Cárdenas desde su militancia en tal partido. Pero para ese momento, López Obrador ya era una figura política en pleno ascenso desde la serie de movilizaciones que protagonizó en 1995 tras su derrota electoral en Tabasco frente al priista Roberto Madrazo. A inicios de 1996 protagonizará junto a campesinos tabasqueños la toma de pozos de PEMEX para así amagar al gobierno, situación que le llevó a recibir un golpe en la cabeza por parte de la policía y a enfrentar una orden de aprehensión por daños en propiedad ajena (Zepeda Patterson, 2011: 75). Ese hecho

elevaría su popularidad al interior del partido. Para Sánchez (1999: 86) a López Obrador no se le puede considerar como un militante fiel a alguna corriente, tiene un perfil más similar al de Cárdenas, es un líder que pacta con cualquier corriente pero no se vuelve parte de ninguna, su grupo es él mismo[102]: "*En un tiempo se le identificó con Heberto Castillo y después con Porfirio Muñoz Ledo*" (*Ibid*). Es un político carismático con un perfil psicopatológico propio de un agitador social (según Lasswell, 1963) con la capacidad para teorizar sobre sus propias ideas.

Con esta capacidad para imponer sus propias visiones teóricas sobre otros políticos, pudo generar una gran alianza concretada en la "*Planilla de Unidad*" que ganaría con más del 70 por ciento (La Jornada: 15.07.96). No sin antes recibir ataques de los otros dos candidatos, pues Amalia García pretendía impugnar la elección en al menos 15 localidades y Heberto Castillo calificaría como fraudulenta la elección. El tejido de alianzas de López Obrador también contó con el aval de Cárdenas al incluir a varios de los líderes identificados como los "*intransigentes democráticos*". Como consta en el artículo de Becerra, R. (1996) al ganar la Presidencia del partido, López Obrador se retrae en su discurso intransigente y llama a negociar con el Gobierno Federal en la búsqueda de la añorada reforma política. Dicha reforma se concretó ese mismo año (1997) y con la cual se modificó radicalmente la vida de los partidos políticos en México, al pasar a contar con un financiamiento estable. Además, en el mismo artículo de Becerra, se añade que en su caso ni Amalia García ni Heberto Castillo contarían con fuerza para reclamar posiciones en la integración del nuevo CEN.

Bajo la dirección de López Obrador, se utilizó el mismo recurso de Muñoz Ledo al repartir secretarías y otras posiciones políticas internas entre las corrientes que lo apoyarían en su campaña hacia la Presidencia partidista. De hecho, también incluiría a cuadros de sus oponentes como es el caso de Itzel Castillo, hija de Heberto Castillo. El mecanismo de consenso con el que inició López Obrador su periodo como presidente del partido *"(…) presentaba una gran oportunidad para que además se evidenciara la evolución de un poder carismático (Cárdenas) a uno burocrático (…)"* (Pérez Rojas, 2010: 321). Sin embargo, la evolución no se concretó pues éste no incentivó la disolución de las corrientes. De hecho, la victoria sobre la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal en 1997 con Cárdenas como candidato, parecería indicar que el modelo organizacional perredista finalmente comenzaba a rendir dividendos. Pero realmente no se procedió a la

[102] Esta aseveración no está creada sin base, en la reseña sobre su vida previa a su participación en el PRD, se constata que como funcionario del PRI, muchos de los personajes que colaboraron con él desde joven –entre ellos: Mauricio Merino, Gustavo Rosario, Lico Buendía, Roberto Salcedo- le veían como "*rijoso para discutir, inflexible con sus ideas y muy poco sensible a las ideas de los demás. Era el más independiente y autónomo*" (Zepeda Patterson, 2011: 66).

concreción de lealtades organizativas, por el contrario, los líderes de las corrientes se fueron definiendo y aún más, volvieron a diseminarse poco a poco. Provocando que los líderes de cada corriente fuesen acotando sus núcleos y sus suministros de poder clientelares.

Incluso haber ganado la Ciudad de México, explica Martínez González (2005: 130) tendría un efecto contradictorio para la organización perredista pues la falta de profesionalización de nuevos cuadros orilló a que el CEN se quedara sin nueve miembros que fueron trasladados al organigrama administrativo de Cárdenas ya como Jefe de Gobierno de la Ciudad de México. Positivamente para el partido, la capital mexicana se convertiría en automático en el bastión del perredismo del país. Pues en conjunto con la Reforma Política de 1996 que permitirá una estabilización financiera al partido, el contar con una administración gubernamental inaugurará la posibilidad de mantener el poder interno a través del ofrecimiento de estímulos a sus seguidores más fieles, en forma de oficinas públicas además de los cargos partidistas internos.

El periodo de López Obrador se resume en los siguientes actos: 1) Respaldo mayoritario a su presidencia con una negociación que le asegura la victoria y el ascenso de su liderazgo frente a la figura de Cárdenas. La lógica de López Obrador será impulsar al partido-movimiento, pero sus ansias son distraídas por las elecciones intermedias de 1997. 2) Por su parte, Cárdenas comienza a perder paulatinamente el control de la administración del partido, sin embargo sigue fungiendo como el "líder moral" y gran árbitro de las corrientes. Este ligero distanciamiento se da tanto por su nuevo cargo como Jefe de Gobierno de la capital, como por su posterior separación del cargo para enfilarse hacia su tercera candidatura por la Presidencia de la República. 3) La definición estratégica discursiva gracias a la intervención de Muñoz Ledo en 1998 al autodefinir la organización como partido de izquierda. 4) El reagrupamiento de las corrientes y la solidificación de los liderazgos internos al mantener la misma táctica de Cárdenas por entablar diálogos verticales y no horizontales con los jefes de las corrientes; evidencia de esto será el proceso de sucesión en la dirección partidista hacia 1999. 5) Bajo la movilización bautizada como "Brigadas del Sol" asegura la promoción del voto en 1997 y obtiene excelentes resultados, 127 diputados en la Cámara de Diputados y las gubernaturas de la Ciudad de México y los Estados de Baja California Sur, Tlaxcala y Zacatecas.

Martínez González (2005: 132 y 133) señala que la coincidencia de la tercera candidatura de Cárdenas hacia la Presidencia de México del año 2000, causó un gran descontrol interno, pues los líderes políticos afines a éste se irían con él a desplegar la campaña, dejando el camino abierto para que otros líderes disputaran sin su control el relevo de López Obrador al cargo de la presidencia partidista. Por su parte Amalia García definiría su corriente como Foro Nuevo Sol (FNS) incluyendo a compañeros

provenientes del Partido Comunista, a varios cuauhtemistas y al Gobernador de Zacatecas, el expriista reconvertido a perredista Ricardo Monreal. Jesús Ortega, con la corriente Nueva Izquierda (NI) también realizará nuevas alianzas con el grupo del finado en 1997 Heberto Castillo, algunos comunistas de peso como Pablo Gómez, Arnoldo Martínez Verdugo y un acercamiento con Alejandro Encinas; algunos colegas de Porfirio Muñoz Ledo también se unirían con NI. Mario Saucedo (planilla de los Cívicos) por su parte se verá en desventaja por no ceder a negociar con las megacorrientes postulantes y sostendrá su candidatura interna con miembros de la ACNR. La cuarta planilla, Convergencia Democrática, postulando a Rosa Albina Garavito será apoyada por el grupo de Bejarano, algunos funcionarios del Gobierno del Distrito Federal y líderes como Camilo Valenzuela o Armando Quintero.

La elección fue tan cerrada en marzo de 1999 entre el grupo de Amalia García y de Jesús Ortega que fue impugnada e invalidada al reconocerse irregularidades en el 28.14 por ciento del total de casillas, a través de la Comisión Nacional de Garantías y Vigilancia del PRD (La Jornada: 02.04.99). Por lo tanto, se tuvo que volver a realizar el 25 de julio. Además, en abril de ese año López Obrador adelantaría el final de su mandato como presidente del partido y rechaza extender su participación en vísperas de la nueva contienda. Por ello queda Pablo Gómez como interino, quien tuvo la responsabilidad de sobrellevar la continuación del proceso de renovación de la dirigencia nacional.

La anulación de la elección de marzo de 1999 sería leída en su momento como una de las más graves crisis del partido desde su nacimiento. Pues para el connotado historiador y economista Enrique Semo (1999) significarían la evidencia de los grandes problemas internos: "*La constitución de las planillas y la campaña electoral estuvieron marcadas por movilizaciones clientelares y graves acusaciones personales*"; tanto así que fueron anuladas. Paralelamente se dirimía sobre la conveniencia o problemática que atraería volver a postular a Cárdenas como candidato a la presidencia del país. Los tiempos políticos situaban al PRD en una desventaja coyuntural difícil tanto en el ámbito interno como externo al no poder definir sin complicaciones ambos dilemas.

Al ser anuladas las elecciones internas de marzo de 1999, las corrientes vuelven a negociar para pactar una candidatura sólida y evitar más desgaste hacia el mes de julio. Es así que surge una alianza entre Amalia García y Jesús Ortega, pero anexándoseles Mario Saucedo. Rosa Albina Garavito es substituida por Félix Salgado Macedonio por los aliados a la planilla de Convergencia Democrática que finalmente quedarían en segundo lugar. Además se presentarían como candidatos residuales Raúl Álvarez Garín e Ifigenia Martínez.

La victoria sería entonces para Amalia García a través de la alianza y a pesar de que el Comité General del Servicio Electoral declararía que las irregularidades eran mínimas, las planillas de Martínez y Álvarez Garín advirtieron que incluso se podría solicitar de nuevo la anulación del proceso. Circunstancia que deja en claro que a pesar de la claridad de una derrota algunos perredistas no se atreven a reconocer la victoria de sus propios oponentes internos (La Jornada: 26.07.99). "*Así, sobre acuerdos informales, apresurados y tirantes, el CEN de Amalia García tendría como característica la más absoluta heterogeneidad (…) Acotada, su conducción sería desbordada por la elección presidencial de 2000 y por los infortunados resultados que el PRD conseguiría entonces*" (Martínez González, 2005: 137).

Como se podrá observar, a partir del primer cambio de presidente de partido, el PRD va instaurando una estrategia de agregación para evitar la confrontación interna. La estrategia condiciona a que una vez que el nuevo líder de partido comienza a designar a los encargados de las oficinas del instituto político debe cumplir con las cuotas que fija la alianza, por esa lógica transitan las presidencias de Muñoz Ledo, López Obrador y García Medina. Sin embargo, las dos primeras dirigencias no enfrentaron el reto que le correspondió asumir a Amalia García Medina, pues al llegar el 2000 Cuauhtémoc Cárdenas perdería de nuevo la candidatura presidencial, y en seguida comenzaría la crítica de líderes como Porfirio Muñoz Ledo, Raymundo Cárdenas y en general de la corriente de Jesús Ortega y Jesús Zambrano[103] (NI o "*los chuchos*"). Como punto positivo, el PRD sostuvo el poder en el Gobierno de la Ciudad de México con López Obrador, lo que solidificaría a la capital como su base.

Amalia García, *"(…) llegó incluso a tener roces fuertes con el grupo cardenista y con el mismo Cuauhtémoc Cárdenas, al hacer el balance de las elecciones, definir el futuro inmediato del partido y al darse la disputa por la dirección del mismo*" (Tejeda, 2004: 192). Amalia García, en calidad de Presidenta del PRD recibió una gran crítica por parte de Cárdenas y López Obrador, quienes durante el VI Congreso Nacional del PRD, iniciado el 24 de abril de 2001 señalaron su negativa rotunda a colaborar con el Gobierno Federal impulsado ahora por el PAN. Por su parte Amalia García sería abucheada en su intervención ante gritos de "*sáquenla*" (esto según la redacción de El Universal: 25.04.01). Cabe mencionar que López Obrador brillaría en tal Congreso con un discurso orientado a mencionar como metas perredistas lo que se conoce en términos politológicos como *issue valences*, o temas en los que alguien difícilmente no estaría de acuerdo, como defender el salario, el aumento a las pensiones, la creación de empleo entre otros temas similares.

[103] Vale recordar, como dato curioso, que en español mexicano se le apoda "Chucho" a aquellos que llevan por nombre de pila Jesús, y NI al contar con dos líderes con el nombre de Jesús (Zambrano y Ortega) se les apoda de esa manera.

Contrario a esto, Amalia García se enfocaría a sostener la necesidad de generar contacto con el nuevo gobierno panista para realizar un pacto de transición tras la salida del PRI de la presidencia. Además expondría la necesidad de desterrar las prácticas clientelistas y corporativas, e incluso a los grupos de presión que mermaban la vida del partido; hablaba así de la necesidad de una refundación del partido. La moción por negociar con el nuevo gobierno panista también fue secundada por Jesús Ortega quien también fue abucheado. De nuevo se mostraba el sisma crónico del PRD, dos visiones distintas donde existe una gama de líderes rupturistas y otra de políticos pragmáticos que ansían negociar con otros poderes.

La gran apuesta por no perder el control del PRD recayó en Rosario Robles, un cuadro leal a Cárdenas que incluso le había substituido como Jefa de Gobierno interina de la capital al meterse de lleno éste a la campaña presidencial del 2000. La contienda interna hacia 2002, de nueva cuenta causaría un reagrupamiento de las corrientes. En esa ocasión se postularían Rosario Robles (cuauhtemistas, lopezobradoristas, UNYR y bejaranos), Jesús Ortega (apoyados en parte por el equipo de Amalia García), además de Camilo Valenzuela, Carolina Verduzco, Marco Aurelio Sánchez[104] y Sandra Aracely Hernández.

Una prueba contundente del carácter informal de la organización perredista está en que a pesar de que el PRD se sometió a un proceso de reafiliación en el 2001 para depurar el padrón de militantes del partido y así incluir *"(…) la obligatoriedad de inscribirse para poder votar*" en los comicios del 17 de marzo, finalmente y debido a "(…) *las protestas domésticas en el perredismo, que argumentaban violaciones a las garantías individuales, llevaron a que la Comisión Nacional de Garantías y vigilancia determinara que (…) podrían utilizarse ambos padrones*" (La Jornada: 17.03.02). Es decir, que se usarían para la elección interna tanto el nuevo como al antiguo padrón. Así, la depuración al padrón, finalmente no sirvió para nada. Se demostró que las corrientes tiene el poder para echar atrás las propias decisiones acordadas por sus órganos. En la misma nota citada queda en evidencia que la base de afiliados del partido está centralizada, pues entre la capital y el vecino Estado de México (donde colinda la zona conurbada) concentraban en el 2002 más del 40 por ciento de los electores perredistas convocados. Siendo las delegaciones de Gustavo A. Madero e Iztapalapa poseedoras del 20 por ciento del padrón de la Ciudad de México, allí se encuentra el perredismo más fiel.

[104] Marco Aurelio Sánchez es citado en tres obras en esta investigación, es líder de su propia corriente denominada "Grupo Praxis" y se distingue por realizar una crítica álgida sobre su propio partido pues como lo reconoce en sus obras, el PRD es un partido donde no se hace teoría, sólo práctica. Al ser parte de la estructura del partido nos parece que sus obras son fundamentales como testimonios del funcionamiento del partido.

La elección para substituir la presidencia del partido se llevó a cabo el 17 de marzo del 2002. Según la prensa los comicios se llevaron a cabo con muchas irregularidades, al grado de que se tuvieron que cancelar en los estados de Hidalgo y Veracruz pues *"(…) se realizó entre desorganización, baja afluencia de votantes –en dos casillas de Baja California Sur no se recibió un solo sufragio-, denuncias de que estaba rasurado el padrón, robo de urnas, casillas que abrieron después de las 10 de la mañana, confusión para ubicar centros de acopio de votos e informes de (…) reportes aislados de violencia en Guerrero, Oaxaca, Puebla, Yucatán y Tamaulipas*" (La Jornada: 18.03.02).

Los resultados dieron la victoria a Rosario Robles de manera contundente en relación de dos a uno, sin embargo no sería suficiente para ocupar también la Secretaría General, así que esta fue disputada durante las siguiente semanas con el grupo de Ortega y García. A pesar del conflicto postelectoral interno, la elección fue validada y la Secretaría General quedaría en manos de Raymundo Cárdenas del FNS ("*amalios*") en un "acto de unidad" (La Jornada: 14.04.02) celebrado en la capital del país el 14 de abril del 2002. Con una fuerte tensión debido a las movilizaciones que se dieron cita al acto de toma de protesta que también se realizó ese día y en el que se gritaban consignas y abucheos principalmente en contra de Jesús Ortega y de Amalia García quien entregaría el cargo.

La presidencia de Robles buscó la alianza con el nuevo Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, en manos de López Obrador. Así comienza el plan de éste último para dar mayor poder a su imagen como figura política usando la atracción de reflectores que implicaba ser el mandatario capitalino. Así, Robles también comienza a trabajar bajo la lógica de López Obrador, circunstancia que no verá con buenos ojos el "líder moral" (Cárdenas). Prueba de ello es el reconocimiento de la Corriente Izquierda Democrática (CID) en octubre de 2002 que daría gran poder a René Bejarano, entonces secretario de López Obrador. Robles al fincar alianza con López Obrador comienza una estrategia de marketing político fincada en la palabra "*esperanza*"; "*es tiempo de la esperanza*" decía Robles como presidenta del partido y "*la ciudad de la esperanza*" dirá López Obrador como Jefe de Gobierno de la capital. Con el compromiso de que Robles llevaría al PRD al 20 por ciento de la votación nacional al PRD en las elecciones intermedias de 2003. Al haber obtenido un 18.3 por ciento someterá su renuncia en julio de ese año, misma que será forzada a cumplir en agosto, con un déficit financiero calculado en 250 millones de pesos (El Universal: 18.08.03). Quedando en su interinato Leonel Godoy, otro cuadro de Cárdenas.

Sumido en una grave crisis económica, el PRD ahora con Godoy desde el 3 de agosto del 2003 en su presidencia, se verá en la necesidad de reorganizar las fuerzas del partido con rumbo a una nueva elección y a la organización del nuevo Congreso Nacional hacia marzo 2004. Su gestión se vería mermada tanto por el mismo escándalo surgido con la crisis económica heredada por

la administración de Robles, como por el acontecimiento de los videoescándalos. En estos hechos se verían involucrados en el mismo marzo de 2004 miembros perredistas como Gustavo Ponce (Secretario de Finanzas del gobierno capitalino), René Bejarano (secretario de López Obrador), Carlos Ímaz (Delegado de Tlalpan, también en la capital) y Rosario Robles como la acusada de ser el vínculo entre el empresario Carlos Ahumada, quien en los vídeos ofrecía el dinero a los perredistas a cambio de obtener concesiones para construcciones en la capital mexicana.

Con la gran presión mediática por los videoescándalos el PRD llamaría en su VIII Congreso Nacional a suprimir las corrientes, situación que no se concretó en la práctica. Durante la presidencia de Godoy se observó el abandono de Cárdenas sobre el PRD, derivado del evidente giro que iba mostrando el perredismo en la suma de lealtades a López Obrador. En el trabajo de Dávalos (2007: 71) queda claro que bajo la presión de los escándalos, Godoy aceptaría que López Obrador era el personaje del PRD mejor ubicado en las encuestas políticas, por encima de Cárdenas. Situación que molestó a Cárdenas.

En efecto, la crisis mediática en la que se veía inmiscuido el PRD en ese tortuoso marzo, llevaría al partido a un giro inesperado sobre su dirigencia real. Con una imagen gris por parte del presidente partidista encarnado en el interinato de Leonel Godoy, surgiría estrepitosamente la figura de López Obrador como esa "*esperanza*" del perredismo.

El 28 de marzo del 2004 fue el último intento de Cárdenas por controlar la vida interna del partido que él mismo formó y que se negó a compartir en los hechos. Ese día Cárdenas se presentó al Congreso Nacional como orador y fue recibido con silbidos y arengas a favor de López Obrador. Al grado de que éste en una rabieta anunciaría su intención de renunciar el mismo día al PRD y suponía que Godoy también lo haría pero no fue así, lo que le enemistó (Mendoza, 2007: 125). Por lo tanto, al separarse automáticamente asume el control López Obrador como el líder, justo en el momento de mayor crisis, con un presidente interino, con una militancia decaída y avergonzada con los sucesos mediáticos. La crisis abriría a López Obrador una oportunidad irrepetible para aparecer como la figura que salvaría al partido.

Es importante mencionarlo, pero contrario a lo que su hubiera supuesto, la ruptura del otrora líder Cárdenas, no se dio como resultado de la fractura o disputa con alguna de las corrientes moderadas con las cuáles usualmente siempre mostró discrepancia de actuación y resolución. Sino que la ruptura se presentó entre los "*intransigentes democráticos*" y no en sentido peyorativo, sino porque hay que recordar que cuando Cárdenas era el líder más visible del partido se les conocía de esa forma. Es decir, la ruptura de Cárdenas no se suscitó por una diferencia ideológica sino por una pugna de ego frente a un personaje (López Obrador) que practicaba su misma táctica

política, la impulsora del partido-movimiento, la postura rupturista del perredismo.

En su caso, tras la salida de Robles como presidenta, Godoy había llegado a través de la designación del Consejo Nacional, tras un acuerdo por el cual Leonel Cota Montaño[105] y Lázaro Cárdenas Batel lo habían propuesto en detrimento de Carlos Payán (exdirector del periódico de izquierda: "La Jornada") a quien apoyaban Mario Saucedo y Jesús Ortega. Y al tomar López Obrador el control fáctico del partido abre la puerta para la llegada de Leonel Cota Montaño, quien había sido el primer Gobernador de Baja California Sur de extracción perredista, el único estado del norte gobernado por ese partido. También Cota era un expriista como Cárdenas y como López Obrador.

El domingo 20 de marzo de 2005 se llevaron a cabo las votaciones por las cuales Cota resultará electo como presidente de partido tras vencer a Camilo Valenzuela del grupo Red de Izquierda Revolucionaria (Redir). Tras una serie de quejas sobre la legalidad de esta elección por parte de Valenzuela, el resultado final fue ratificado el 27 de marzo, siendo designado Secretario General Guadalupe Acosta Naranjo de (NI o "*chuchos*"). En esta ocasión, como en el caso de López Obrador en 1996, la Secretaría General del partido se quedaría en la misma fórmula del Presidente del partido al tener el 50 por ciento del total de los votos, pues la postulación de Cota fue apoyada por las corrientes mayoritarias del PRD: FNS ("*amalios*"), NI ("*chuchos*"), IDN ("*bejaranos*") y cívicos ("*saucedistas*"), además de UNyR ("*excuauhtemistas*").[106]

Vale decir, que toda esta negociación se da mientras López Obrador despliega formalmente su campaña del "desafuero" con lo cual dio arranque a su aspiración presidencial sin tener que hacer propaganda política pagada. Cota resultaba ser el líder burocrático que ansiaba López Obrador, pues éste se decantaba en apoyar todas las declaraciones del nuevo líder real. Es con la presidencia de Cota que López Obrador realiza toda su campaña hacia la Presidencia de la República del 2006, misma que pierde.

Al terminar el periodo de Cota, las corrientes de nuevo vuelven a cerrar filas ante sus líderes más visibles para intentar conquistar el poder del

---

[105] Leonel Cota fue un candidato en el Estado de Baja California Sur que en 1999 pasó de las filas del PRI al PRD, tras no ser considerado por el primero para contender por la gubernatura mencionada. Al final de su mandato promovió a su primo Narciso Agúndez Montaño para ser también Gobernador del mismo Estado en 2005 por el PRD. En 2012 este último fue detenido por la venta ilegal de terrenos en Cabo San Lucas y enfrentó cargos por peculado, abuso de autoridad, coalición de servidores públicos, falsedad de declaración y coparticipación en conductas ilícitas de funcionarios (Proceso: 18.01.14).

[106] La negociación para que Cota llegara a la presidencia se dio a través del interés de los grupos de Ortega y García por obtener más espacios en el Congreso Nacional y en el Consejo Nacional, con vísperas a tener más poder hacia la designación de candidatos para la elección de 2006.

aparato interno partidista. Así, de nuevo el 2008 marcó otra crisis institucional. El 16 de marzo se realizó la nueva elección para substituir a Leonel Cota; y se esperaba que la elección fuera suficientemente fácil para que llegara algún personaje afín a López Obrador bajo la lógica de reimpulsar el movimiento de protesta iniciado tras la derrota electoral presidencial del 2006. La candidatura más identificable recayó entonces en Alejandro Encinas, quien se convirtió en julio de 2005 en el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México de manera interina, cuando López Obrador se separó para competir por la candidatura perredista para la elección presidencial.

Alejandro Encinas fue apoyado por una corriente temporal denominada Izquierda Unida (IU), que aglutinó a las corrientes FNS ("*amalios*"), IDN ("*bejaranos*"), UNYR ("*excardenistas*"), Izquierda Social (IS)[107] e Izquierda en Movimiento (ex Redir de Pablo Franco y José Antonio Rueda)[108]. A partir de que Armando Quintero de UNYR declaró que Encinas sería el candidato idóneo y que si acaso llegara a presidir el partido algún miembro de NI la relación entre López Obrador y el PRD se vería mermada, es cuando comienza el reordenamiento estratégico interno de las corrientes. Por su parte Jesús Ortega se había dedicado a construir alianzas durante su tiempo en la secretaría del partido, logrando paulatinamente un gran control sobre la estructura al colocar como Secretario de partido a Guadalupe Acosta de su corriente NI.

Los aspirantes registrados en enero de 2008 serían Alejandro Encinas, Jesús Ortega, Alfonso Ramírez Cuellar (Movimiento por la Democracia)[109], Camilo Valenzuela (Redir), Dina Navarro ("Corriente Armonía")[110] Miguel León López (posteriormente declinó por Encinas). La elección se llevaría a cabo el 16 de marzo de 2008. En la prensa se vaticinaba el triunfo marginal de Encinas sobre su mayor competidor que era Ortega, con una diferencia mínima entre 50.7 por ciento para Encinas y un 49.4 por ciento para Ortega (La Jornada: 17.03.08).

Tal y como era de esperarse, la falta de definición de un vencedor claro desató una serie de descalificaciones al proceso, ambos candidatos se

[107] IS: Corriente integrada en 2006 por disidentes del grupo de Bejarano: Alejandra Barrales, Javier Hidalgo, Martí Batres, Francisco Chiguil, Alfredo Hernández, Gerardo Villanueva. En 2009, Alejandra Barrales y otros líderes de UNYR como Juan José Larios y Erasto Ensástiga fundarían la corriente Unidad Nacional de Izquierdas (UNI), que como se ve es "la escisión de la escisión".

[108] La fuerza principal de esta corriente (Izquierda en Movimiento) está en los Estados de Chiapas y de Tabasco.

[109] Corriente que se agrupa con disidentes cuauhtemistas o fieles a Rosario Robles como Rosa Albina Garavito, Pablo Gómez, Salvador Martínez Della Rocca, Inti Muñoz y Raúl Escobar. En su caso Alfonso Ramírez Cuéllar es el dirigente de "el Barzón" un grupo que asesoró jurídicamente a habitantes del DF que se vieron en deuda por los créditos bancarios a partir de la crisis sufrida a finales de 1994.

[110] Corriente minoritaria con sede en el Estado de Jalisco.

mostrarían insatisfechos. En el seguimiento periodístico que va del 16 de marzo del 2008 hasta el 22 de abril del mismo año se muestra una serie de acusaciones entre las corrientes que van, desde el "*relleno de urnas*" hasta la repartición de despensas para inclinar las votaciones. Al grado que, el 21 de marzo "el líder moral" Cárdenas pide anular la elección.

Para el 10 de abril la Comisión Nacional de Garantías avisa que no puede validar la elección al Comité Técnico Electoral hasta que el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) resolviera el recurso de protección de derechos promovido por Jesús Ortega (La Jornada: 13.11.08). En otras palabras, el asunto no pudo resolverse dentro del PRD, lo cual marcaría un hito por tratarse de la presidencia del partido. Se trataba de una verdadera incapacidad de autonomía para dirimir los conflictos internos.

Otro ejemplo de la informalidad institucional del partido, también se observaría ese 2008, pues ante la imposibilidad interna para definir al ganador de la Presidencia Nacional del partido, se pactó de forma totalmente fuera de la norma perredista que Graco Ramírez y Raymundo Cárdenas ocuparían la "*jefatura del despacho*" (22 de abril). Esa figura nunca ha aparecido en los Estatutos del partido. Pero ante la imposibilidad interna para llegar a una resolución, las corrientes que controlaban el Congreso Nacional, convinieron tomar esa decisión inventándose un puesto que formalmente no existía.

Por supuesto que es una prueba fehaciente y grave para la organización perredista pues no se trataba de un puesto de segunda línea, se trataba de la cabeza legal del partido. La informalidad por el dominio de las corrientes se expresó sobre la, supuestamente, máxima figura de dirección del partido. Además de esta acción, durante los ocho meses en que no hubo un presidente definido, se realizaron múltiples movilizaciones sociales en la capital del país como muestras de presión tanto del lado de Encinas como de Ortega, en evidentes tácticas de confrontación y amenaza (La Jornada: 13.11.08).

El 3 de mayo del 2008, el Consejo Nacional extraordinario designa a Guadalupe Acosta Naranjo como presidente interino del PRD, gracias a la alianza de consejeros de NI y ADN corrientes estructuralmente poderosas. Circunstancia que Encinas criticaría: "*es lamentable porque no se apega a la normatividad interna. Me recuerda a un viejo programa de la televisión mexicana 'Chucherías'. Son el presidente y la secretaria general de 'Chuchilandia'. No lo reconozco como presidente sustituto (…) (sic)*" (La Jornada: 05.05.08).

Finalmente la batalla culminaría el 12 de noviembre de 2008 con el fallo del Tribunal (TEPJF) a favor de no reponer la elección dando así la victoria a Jesús Ortega con 440,891 votos contra los 404,940 reconocidos a Encinas (El Universal: 12.11.08). La situación obligaría a que la fórmula de Encinas tuviera derecho a colocar al Secretario General. En un principio se suponía que sería el propio Encinas quien ocupara tal secretaría, pero la rechazó en

reclamo a Ortega y su grupo, en su lugar ocupó la secretaría Hortensia Aragón.

A partir del 2008 y hasta 2015, la presidencia del partido ha estado en manos del grupo de NI, entre los perredistas conocida como la corriente de los "*chuchos*". Agustín González Cázares entrevistado para este trabajo (05.10.13), mencionó que se pasó de una democracia abierta a una indirecta al elegir al presidente del partido. Situación que se concretó ante la serie de conflictos postelectorales de 2008, que en realidad ya tenían precedentes similares desde las elecciones de 1999 (electa Amalia García), de 2002 (electa Rosario Robles) y en menor medida de 2005 (electo Leonel Cota). Es decir, en todas las elecciones abiertas a la base perredista se han suscitado conflictos entre las corrientes, siendo las más polémicas las de 1999, 2002 y 2008. Todo lo anterior nos indica que someter la Presidencia Nacional a una votación abierta a los militantes es garantía de agresión interna entre las corrientes.

Ante tal desorganización y riña entre las corrientes, en el 2009 el PRD quedaría en tercer lugar en la representación de la Cámara de Diputados, siendo un descalabro en comparación con el éxito atraído por la popularidad de López Obrador en 2006, cayendo hasta el 12 por ciento de la votación total (Animal Político: 23.12.10). Con un notorio distanciamiento de López Obrador y el abandono de varios cuadros de segunda línea a partidos como el PT y Convergencia, la dirigencia del PRD quedaría con grandes problemas internos.

Con la experiencia de las sucesiones recién citadas, Jesús Ortega intentó acordar que el método de sucesión presidencial partidista no se diera a partir del voto abierto militante, sino a través de la votación del Consejo Nacional. Es decir, a través del consenso de los líderes de las corrientes que dominan la estructura partidista. La primera muestra de las reformas estratégicas de NI se da a partir del XII Congreso Nacional (2009) al eliminar los candados para que el PRD pudiera concretar alianzas electorales con otros partidos, apuntando a una medida de autoprotección a largo plazo. La dirigencia de Ortega se extendió hasta inicios del 2011, circunstancia que le atrajo críticas por parte de corrientes como IDN ("*bejaranos*") que habían de liderar al grupo que se denomina G-8 que incluyó a las corrientes: IS, UNYR, DS, GAP, Redir, Cívicos, UP y UNI.

La gran discrepancia se daría con la decisión de que la nueva Presidencia Nacional se llevaría durante el VI Pleno extraordinario del Consejo Nacional, con carácter de "electivo". Es decir que la nueva presidencia no sería elegida por la militancia de base, sino por los Consejeros perredistas, presentándose un total de cuatro registros: Dina Navarro, Dolores Padierna (IDN), Armando Ríos Piter (corriente de Ebrard) y Jesús Zambrano (NI), resultando ganador este último con 154 votos sobre Padierna con 111 votos (Resolutivo del 6º Pleno Extraordinario… 2011: 2 y 3). A pesar de que el nuevo presidente sería

de una de las corrientes que no simpatizaban con López Obrador, éste terminó imponiéndose como candidato a la Presidencia de la República hacia el 2012. Esto al haberse registrado con antelación por el PT, poniendo al PRD en un predicamento y orillándoles a aceptar su adhesión al Frente Amplio Progresista, alianza que terminó abanderando la fallida candidatura, misma que perdería en 2012 frente al priista Enrique Peña Nieto.

Cuadro C23. Presidentes del PRD 1990 a 2013

Periodo	Presidente	Corriente	Método
1990-1993	Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano	Corriente Democrática	Candidato único electo en Congreso Nacional
1993 interino	Roberto Robles Garnica	Corriente Democrática	Designado por el Consejo Nacional
1993-1996	Porfirio Muñoz Ledo	Corriente Democrática	Electo en Congreso Nacional
1996-1999	Andrés Manuel López Obrador	*Lopezobradorista*	Electo en Congreso Nacional
1999 interino	Pablo Gómez Álvarez	Partido Comunista / Movimiento por la Democracia	Designado por el Consejo Nacional
1999-2002	Amalia Dolores García Medina	Foro Nuevo Sol	Electo por voto de la base (Proceso repuesto tras invalidación)
2002-2003	Rosario Robles Berlanga	Cardenista / UNYR	Electo por voto de la base (impugnada pero validada)
2003-2005 interino	Leonel Godoy Rangel	Cardenista	Designado por el Consejo Nacional
2005-2008	Leonel Efraín Cota Montaño	*Lopezobradorista*	Electo por voto de la base
2008 "Representantes legales"	a)Graco Ramírez Garrido Abreu y b)Raymundo Cárdenas Hernández	a) NI ("*chuchos*") y b) Foro Nuevo Sol	Nombrados "representantes legales" por el Consejo Nacional extraordinario
2008 interino	Guadalupe Acosta Naranjo	NI ("chuchos")	Designado por el Consejo Nacional
2008-2011	Jesús Ortega Martínez	NI ("chuchos")	Electo por voto de la base (con impugnación y resuelto en tribunales [TEPJF])
2011-2014	Jesús Zambrano Grijalva	NI ("chuchos")	Electo por el Consejo Nacional
2014-2018	Carlos Navarrete Ruíz	NI ("chuchos")	Electo por el Consejo Nacional

Elaboración propia.

El periodo de la presidencia de Zambrano terminaría el 21 de marzo del 2014, pero extendería su periodo hasta la celebración de la nueva designación hasta el 21 de septiembre, bajo la protesta de las corrientes opositoras. Las corrientes contrarias a NI veían posibilidades escasas de poder competir contra NI en alianza con ADN, si el procedimiento se realizaba de forma indirecta a través del Consejo Nacional en vez de una elección abierta a la base militante. Lo cual, por inercia, volvería a acarrear conflictos posteriores a la elección interna, de cara a la elección federal intermedia de 2015. El resultado fue que en octubre de 2014, el Consejo Nacional terminaría eligiendo a Carlos Navarrete, de NI ("*chuchos"*) para un nuevo periodo presidencial partidista, tal y como se vaticinaba.

La gran conclusión a la que podemos llegar, es que el presidente del partido carece de autonomía decisional al depender fuertemente del "líder puro" del partido que se supone es reconocido por la mayoría de los militantes y líderes de corrientes. Sin embargo, no hay evidencia sólida al respecto, más bien se asume que se trata del líder con mayor impacto mediático, cuya voz es transmitida y finalmente orienta la postura del partido en una posición u otra. Es el líder carismático y no el burocrático el que eventualmente puede alinear las fuerzas internas de manera informal.

Poguntke (en Lawson, 1994: 18) menciona que la experiencia demuestra que la democracia directa y sus métodos frecuentemente afectan el proceso decisional de los partidos al interior. Además, hay limitaciones inherentes a estos métodos, pues en partidos con bajos niveles de formalización, las reuniones públicas pueden acarrear efectos adversos, como es estar bajo un extenso escrutinio que finalmente culminan con la creación de oligarquías informales, con el afán de evitar estos actos exclamativos. Por el contrario lo que puede servir sería definir mecanismos precisos de participación, que ultimadamente compensen la necesidad de atender las demandas de la militancia. La experiencia del PRD ante sus sucesiones en la dirigencia interna reafirma esta tesis de Poguntke, pues a partir del intento por establecer que la democracia debería ser el mecanismo que diera certeza al liderazgo del partido, finalmente fracasó.

Al respecto habrá que reconocer que a partir de la presidencia de 2008 de Jesús Ortega el partido ha tratado de romper con la imposición del "líder puro", pero con un gran rechazo de muchos sectores que están acostumbrados a que la negociación sea finalmente deliberada por esta fuerza externa a la presidencia burocrática. El problema es que también los presidentes nacionales Jesús Ortega y Jesús Zambrano son percibidos como líderes de una corriente en particular encarnada por NI. Por lo cual, los entrevistados de otras corrientes en esta investigación aseveran que éstos no anteponen los intereses del partido en general sino los de su propia facción. Lo cual, más allá de que sea verdad o no, merma significativamente

la labor del presidente de partido, pues sus decisiones no son avaladas por amplios sectores del mismo.

Como se observa en la aportación de Poguntke (*Op. Cit.*), en los partidos con escasa formalización, la democracia al fracasar, pasa a ser substituida como mecanismo de guía por una camarilla cerrada de líderes que finalmente son los que determinan el rumbo del partido. Por eso es que el PRD, desde que es dirigido por NI, ha abogado porque las sucesiones en la dirigencia partidista se den a través de la votación en el Consejo Nacional, donde los delegados, que son los líderes y *brokers* de las corrientes internas votan a través de la concertación de acuerdos. Lo que al menos en 2011 evitó que el partido exhibiera una nueva crisis ante la sucesión presidencial partidista.

El problema que se menciona, es que este mecanismo favorece a las corrientes dominantes porque son quienes más consejeros tienen y limita la posibilidad de acción de otras corrientes pequeñas que pueden presionar y realizar escándalos que atraigan a más votantes de la base militante cuando la sucesión se da a partir de una elección abierta. En una clara muestra de debilidad de autonomía, el PRD solicitó en mayo del 2014 al Instituto Nacional Electoral que sea él el órgano que organice sus elecciones internas ante la incapacidad reconocida de llevarlas a cabo en orden por su propia cuenta (Excélsior: 02.05.14).

El hecho de que las corrientes pequeñas tengan la oportunidad de presionar políticamente en las elecciones internas, asegura que las corrientes mayoritarias se vean en la necesidad de incluir a sus cuadros en las diferentes posiciones burocráticas del partido o de los gobiernos que detenta el PRD. Por eso conviene a las corrientes grandes obstruir los espacios de confrontación con las corrientes menores, porque las posiciones se ven negociadas entre las corrientes grandes sin la necesidad de ceder al chantaje de los líderes de las corrientes pequeñas.

Aun así, hay corrientes grandes que siguen sin entender que la designación indirecta es la que más conviene en este momento al PRD, porque no están en la capacidad de desarrollar elecciones democráticas abiertas. Simplemente porque la estructura no está al nivel y las corrientes no son capaces de reconocer las derrotas, porque precisamente utilizan ese medio para negociar salidas no institucionales a los conflictos acarreados. El grave problema para las facciones pequeñas es que las corrientes grandes aprovecharán cada oportunidad para restarles poder al interior. Circunstancia que es un arma de dos filos, porque si bien el partido puede tender hacia la formalidad decisional, se corre el riesgo de que las corrientes "no alineadas" con la actual dirigencia continúen el éxodo hacia otros partidos como MORENA o el PT y MC.

Finalmente vale precisar que el PRD, evidentemente tiene una transmisión de poder sumamente informal. Su historia demuestra que no han podido realizar elecciones abiertas a la militancia sin que ocurran conflictos y con

soluciones improvisadas (como la "jefatura de despacho" en 2008) o mediadas por terceros, como los tribunales judiciales. La autonomía partidista muestra serios déficits organizativos, que se asocian a la composición no sólo fraccional sino también clientelar, pues ello introduce más desorden y presión a las contiendas internas. El partido es altamente dependiente de figuras carismáticas que arbitren las pugnas, pues hasta el 2015, el presidente de partido no ha logrado ser identificado como el líder que de rumbo a la organización. La estructura del partido está diseñada para albergar a un líder unipersonal carismático en el centro de poder, no a un líder democrático.

4.5- V.5 *Reification*

El término inglés *reification* se refiere al hecho de concebir algo abstracto como si fuera real (Oxford Dictionaries, 2014). Sin embargo, éste término es una adaptación por parte de Randall y Svåsand (2002) a partir del concepto de *taking-for-granted* utilizado por Jepperson (1991) y más adelante por McGuire (1997). Autores que coinciden con la idea de "*dar por hecho o por sentado*" la existencia de una organización en el imaginario social. Esta variable constituye parte del proceso de institucional de los partidos políticos en su carácter externo, es decir, en relación con la sociedad en la que se encuentra. Pero, tal y como lo refieren Randall y Svåsand (2002: 12), la institucionalización no sólo atañe a la consagración de una estructura, sino al componente actitudinal inherente a cualquier organización social. La forma en que esta variable es evaluada se refiere a la forma en que un determinado político comienza a ser "instalado" en el imaginario social como un factor que determina una asociación entre "la marca" del partido y sus miembros.

Como se menciona en el párrafo anterior, la importancia de esta variable reside en la creación de una asociación cognitiva popular sobre determinada organización partidista. Y viene a ser en muchos casos condicionante, pues ésta asociación predispone a los diferentes sectores a crear atajos cognitivos o crear percepciones semiconscientes sobre el juicio que la población tiene sobre el partido y sus miembros, llámense militantes de la organización o actores políticos. Por ello, es relativamente simple definir lo que buscamos encontrar con el análisis de esta variable: Queremos saber cómo se percibe al partido, cómo es que la gente asocia la idea del PRD como organización y cómo es que sus políticos también ven al partido.

Según Randall y Svåsand (2002: 23) la habilidad de los partidos para instalarse en el imaginario social dependerá de dos indicadores: 1) El lugar histórico que guarda el partido en el desarrollo político de una sociedad; y 2) los valores simbólicos percibidos sobre la misma organización. Así, podremos advertir que buena parte de estas medidas recaerán en la forma

en que el partido sepa aparentar una identidad organizacional hacia el exterior de su estructura, así como la forma en que éste tenga la capacidad de ofertarse y actuar ante los medios masivos de comunicación. Evidentemente, de un comportamiento asertivo se desprende una noción de congruencia institucional, mientras que de un cúmulo de hierros se creará una imagen negativa sobre toda la organización.

Otra circunstancia que interesa en este análisis es la identificación del partido. En esta variable se trata con especial atención la congruencia entre los decálogos del partido, sobre su filosofía de ser y lo que, tanto sociedad como los mismos perredistas perciben. Como se verá más adelante, interesa verificar que la asociación como partido de izquierda realmente es percibida, pues como se ha detallado, es una noción que el partido no adoptó desde su inicio sino posteriormente. Los valores analizados en la variable *value-infusion* sugieren que la familia espiritual del partido puede influir en la concepción que se tenga de él.

Dicho lo anterior, hemos de describir los elementos que constituirán el análisis de esta variable. En el caso de la **percepción generalizada** hemos optado por verificar a) si los ciudadanos tienen la capacidad de observar al PRD como un partido de izquierda, b) quiénes se identifican o sienten pertenencia al mismo y c) cuál es la tasa de rechazo generalizada al mismo. En el caso de la **percepción particular**, se revisará a) si los mismos perredistas se autodefinen con una ideología de izquierda, b) qué tipo de políticos alberga el PRD, es decir quiénes son más propensos a pertenecer al PRD y c) cómo es que los políticos del PRD perciben a su propia estructura partidista.

4.5.1- Indicador 5.1- Percepción generalizada

De entrada, hay que decir que al igual que prácticamente todas las naciones occidentales, la opinión generalizada sobre los partidos políticos en México es también negativa. De hecho en dos evaluaciones distintas, las evidencias nos indican que los partidos políticos mexicanos no gozan de una buena reputación en la percepción general de los ciudadanos. En la primera de 2005 ("*Encuesta mundial de valores*") los partidos mexicanos son las instituciones peor evaluadas de un total de 17 instituciones entre las que aparecen por debajo de la Cámara de Diputados, la policía y los sindicados. En la segunda, en 2012 ("*México: Confianza en instituciones*") los partidos aparecen en el lugar 13 de un total de 15 instituciones en cuanto al índice de confianza ciudadano, sólo por arriba de la policía y los diputados (mismos que pertenecen a los partidos políticos).

Sin embargo, esta premisa de inicio, no significa que México sea un país único con una crisis en su sistema partidista pues en la encuesta "*European Mindset*" de 2009 se corrobora que de un total de 14 países entrevistados en

Europa, en 11 son las instituciones que menos confianza generan entre las personas.[111] Podemos hablar de una homogeneidad compartida en el sentido de que los partidos no son las instituciones que los ciudadanos anhelarían. Lo cual, desde un punto de vista pragmático resulta obvio, pues al ser organizaciones que están en medio de los cambios sensibles de cualquier nación, no están en la posibilidad de dar gusto a toda la ciudadanía, pues usualmente la victoria de un partido significa la derrota de otra parte de la sociedad y sus intereses.

De hecho, en el caso de México es un avance indiscutible el hecho de que la gente tenga la posibilidad de discernir entre las instituciones políticas, pues hay que recordar que es una democracia que se ha venido consolidando paulatinamente desde las Reformas de 1976, llegando a la primera alternancia de partido (a nivel federal) hasta el año 2000. Almond y Verba (1963: 17-22) realizaron un estudio exhaustivo en cinco naciones para determinar el tipo de cultura política que éstas poseían a inicio de los años sesenta del siglo pasado, exponiendo la existencia de al menos tres paradigmas: la cultura política parroquial, la subordinada y la participativa. En aquellos años, los autores señalan sin ninguna duda que México poseía una cultura política de tipo parroquial. Donde los ciudadanos tenían vagas orientaciones políticas, acotadas solamente a la experiencia a nivel local, un bajo nivel de conocimiento sobre los componentes del sistema político en general y donde la acción social aún se veía hasta cierto punto determinada por la religión y las tradiciones locales.

La suma de estas características dan como resultado un sistema político de democratización nula, puesto que los gobiernos centrales no necesitaban desplegar resultados concretos para mantener bajo control la conciencia de estos ciudadanos de pueblos, de villas y en su caso, aun de tribus; todo el sistema centralista funcionaba a partir de mínimos de atención. Sin embargo, hay que puntualizar, que es evidente el cambio sobre esta clasificación, pues México no sólo ya ha experimentado la alternancia política, sino que también se han presentado grandes cambios a nivel sociodemográfico y económico. Durante el último cuarto del siglo XX se vivió una etapa de constantes crisis económicas, pero lo cierto es que a partir de la recuperación de la crisis de 1995, el país experimentó una racha de relativa estabilidad económica y con ello el crecimiento de las ciudades industrializadas. Donde evidentemente los niveles de educación y, a su vez, la creciente demanda de servicios orilló a que grandes porciones de la población tomaran una actitud política más participativa.

[111] Las excepciones son Suiza, Suecia y Dinamarca donde los partidos a veces tienen una ligera ventaja sobre los medios de comunicación o las empresas multinacionales, a los que se percibe peor.

El caso más evidente puede estar en la crítica que el gobierno sufrió tras el terremoto que devastó la capital del país en 1985, donde la sociedad tuvo que organizarse ante una lenta respuesta gubernamental, no sólo para enfrentar la crisis en su momento, sino para paliar los estragos posteriores que desencadenaron una serie de movimientos urbanos. Movimientos de los cuales algunos formarían parte activa en la campaña de Cuauhtémoc Cárdenas en 1989 y otros como el grupo de René Bejarano que se uniría a unos cuantos años de la creación del PRD como partido.

Dicho lo anterior, podríamos señalar que la sociedad mexicana aún se ve influida en gran medida por el legado de la cultura política parroquial, sobre todo en las comunidades más aisladas de la efervescencia política. Empero, sí se puede señalar que las características actuales de México, invitan a advertir la presencia de una cultura política menos subordinada, donde se nota que la sociedad en su conjunto ya puede distinguir los elementos principales del sistema político. Incluso se vuelve consciente de lo que va produciendo dicho sistema (*outputs*), pero que, quizás aún no pueden identificar su propia ubicación sobre diferentes circunstancias que requieren información más detallada o que deba indagarse por cuenta propia. Es decir, que todavía no pueden autoidentificar su papel como participantes activos en el sistema (Almond y Verba, 1963: 19).

Para quienes conozcan la referida obra de Almond y Verba, habrán observado la serie de transcripciones que hacen sobre las respuestas de las encuestas, donde se denota como muchas personas no sentían ningún interés por lo que sucediera con el gobierno, o que tenían cosas más importantes en que pensar, o simplemente se rehusaban a contestar alguna pregunta por no entender de lo que se estaba hablando. Por ello, es interesante saber si ha existido algún avance en este sentido, si la gente ya es capaz de identificar no sólo las ideologías sino a los partidos que las representan.

Lo anterior ayuda a sostener la idea sobre el proceso de transición democrática que ha experimentado México. Como señalan Castañeda y Aguilar Camín (2012) quizá los resultados obtenidos después de 20 años de transición, no concuerdan con las "desorbitadas" esperanzas que se visualizaban con la apertura del régimen y aún más con el primer cambio de gobierno. Sin embargo, sí se ha logrado instaurar una serie de ideas, que con el paso del tiempo han pasado a ser estandartes de la nueva cultura política mexicana, entre las que destacan: La convicción de que las elecciones son la vía para alcanzar o conservar el poder. La queja contra la corrupción y la crítica hacia la falta de transparencia. El compromiso universal con los derechos humanos. La demanda por una mejor procuración de la justicia. El imperativo moral de luchar contra la pobreza. El rechazo a políticas que provoquen déficits públicos. La existencia de una cultura pública que versa contra los abusos monopólicos. La aceptación de la apertura a la

globalización. El rechazo a la violencia y la exigencia de un Estado fuerte que haga imperar el estado de derecho. Una "*difusa, frustrada, incrédula pero potente aspiración de crecimiento económico*" (*Ibidem*).

Como se mencionó anteriormente, quizá la mayoría son aspiraciones, o deseos de la sociedad, pero que implican marcadamente el conocimiento de que hay un sistema político, que se tienen identificadas ciertas demandas, y que por lo tanto, se esperan resultados por parte del sistema. Si bien la sociedad mexicana, quizá aún no tiene en claro cuál es su papel en el entramado sistémico del estado, sí puede ser capaz de identificar que hay un sistema político compuesto de actores e instituciones políticas con diversos propósitos y ofertas.

La figura de los partidos políticos en México, al igual que en otros países, tiene un carácter polémico. Por un lado, la sociedad mexicana está acostumbrada a escuchar la palabra *partido político*. Pero desde los inicios de la década de los ochenta empezó a interiorizar y reflexionar sobre la idea de "*opciones*"; en el sentido de que aparecerían partidos con posibilidades reales de influir en la vida política de la nación, diferentes al partido hegemónico. Por lo anterior, es deseable que las decepciones sobre estas "*nuevas opciones*" no sean lo suficientemente graves para desencadenar un retroceso democrático tras la sombra de la aparición de caudillos autoritarios que busquen volver a imponer un estado basado en un partido hegemónico.

Recién llegado el cambio de partido en el gobierno, las primeras ansias resquebrajadas con la llegada del PAN y de Fox de 2000 a 2006 se dan porque la democracia no es sinónimo de un crecimiento económico instantáneo. La segunda gran decepción está en el fatídico marzo de 2004 con la ola de videoscándalos que mostraron al presidente del Partido Verde y a varios miembros del PRD en diferentes actos de corrupción, todos con un impacto mediático estrepitoso. El *mass media* evidenció la naturaleza de los políticos reales, no de los ideales anhelados por la democracia. De ahí en adelante, los votantes se acostumbrarían a escuchar a unos y a otros discutir y disputarse ambiciosamente el poder.

Ahora, queda claro que este es el juego de la democracia, no sólo para el PRD sino para todos los partidos políticos: es una lucha por mantener una imagen adecuada los 365 días del año. El fenómeno del *mass media*, ha puesto a los políticos y sus partidos en un estado de campaña sin pausa alguna. Por ello es tan importante saber cómo es percibido el partido en cuanto a organización, si es que éste da una buena o mala imagen al electorado y si lo que ofrece concuerda con sus expectativas. En este sentido, el gran baluarte del partido político como organización es la reputación, es su imagen, es la forma en que perciben los ciudadanos a la organización.

La percepción generalizada [112] sobre el partido político se encuentra relacionada con el grado de formalidad que ha alcanzado su organización. Así es como Deschouwer (en Lawson, 1994: 185) termina definiendo que: *"(…) a mayor formalidad visible y mejor orden interno presente (por ejemplo, con procedimientos formales que regulen la organización) mayor capacidad de efectividad parecerá tener."* Esto deja en claro que el funcionamiento interno debe tener algún impacto sobre la imagen que da hacia afuera, hacia los ciudadanos. Pero como menciona este autor, en gran parte dependerá de la **apariencia** que muestre el partido, es decir, puede darse el caso de que exista un partido internamente disfuncional y hasta corrupto, pero del cual no exista evidencia alguna de que lo sea; probablemente la imagen del mismo pueda ser óptima ante la *reification* generalizada. La apariencia es la clave de esta construcción imaginaria.

Para poder saber cómo se presenta la edificación de la imagen del PRD en el electorado proponemos ubicar tres circunstancias: 1) Si el PRD realmente puede ser identificado como partido de izquierda por parte de la población. Es decir, si existe congruencia entre lo que el partido oferta y lo que la gente percibe. Esta circunstancia nos puede definir cuál es la marca o la categoría del partido en el plano *identitario*. Como se ha señalado, interesa saber si la ideología puede ser realmente identificada como parte del descriptor imaginario del partido. 2) Definir cómo se presenta la imagen del partido, es decir, qué tanta aceptación o rechazo presenta en la sociedad. 3) Dentro de la población, hay que descubrir quiénes son más propensos o a recibir con aceptación el mensaje del PRD, quiénes son más proclives a votarle. Cuáles son esos estratos sociales donde la imagen de ese partido sí tiene efecto.

Primero: ¿El PRD es percibido como partido de izquierda? Como se verá en la variable Adaptabilidad, el PRD realizó una definición estratégica fundamental en su vida política, y esa fue la puntualización en sus documentos y su discurso al autoasumirse como un partido de izquierda. Ya hemos señalado que hasta 1998 el partido evitó definir su identidad ante el debate interno que atraía su mezcla ideológica de origen, por estar impedidos de dotarle "apellidos" o detalles a su tipo de izquierda. Además de que como hemos advertido con el ejemplo de Almond y Verba (1963) los términos de las ideologías popularizados en la Europa occidental eran poco comprendidos en un régimen como el mexicano con una dinámica política enfrascada en las directrices impuestas por el régimen de partido hegemónico. Simple, durante el régimen de partido hegemónico, la ideología no era necesaria, pues no había ofertas políticas, no era un factor de

[112] Es muy importante no confundir con el indicador "Percepción interna" que se verá más adelante, pues se tratará exclusivamente de aquellos que son militantes o políticos representantes del partido, es decir, de los que perciben al partido desde su interior. En este caso la "percepción generalizada" trata de encontrar quiénes son más propensos a simpatizar con el partido y quienes no en la sociedad que está fuera del partido.

competencia. Como concuerda Alcántara (2004: 17), incluso los trabajos pioneros sobre los partidos latinoamericanos desestimaban el uso de la variable izquierda-derecha por considerarle inútil.

Es a partir de su primera victoria de peso en 1997, concretada con la llegada de Cárdenas al Gobierno del DF, que el partido se ve en la necesidad de enfatizar y resumir su carga conceptual como oferta política; se ve en la necesidad de definir su identidad corporativa. La decisión, sólo vendría a dar formalidad a su propio origen, basado en la recopilación de los diferentes movimientos de izquierda mezclados con los sectores disidentes del PRI (sector que realmente no tenía una ideología definida). La definición del PRD como un partido de izquierda, le simplifica el adquirir una identidad que le distinguiera de las otras ofertas políticas en la nueva configuración pluripartidista.

A partir de los datos presentados por la encuestadora Parametría (1º de julio de 2012) pudimos elaborar la Gráfica G5, para darnos una idea de cómo ha sido el comportamiento en cuanto a la identidad ideológica de los ciudadanos mexicanos. Esto gracias a que los datos provienen de una encuesta realizada a nivel nacional en los años de 2003, 2006, 2009 y 2012. La pregunta realizada fue: "*En política frecuentemente se habla de izquierda y derecha, en una escala del 1 al 7, donde 1 significa muy de izquierda y 7 muy de derecha: ¿dónde se ubica usted? ¿Dónde al PAN, PRI y PRD?*".

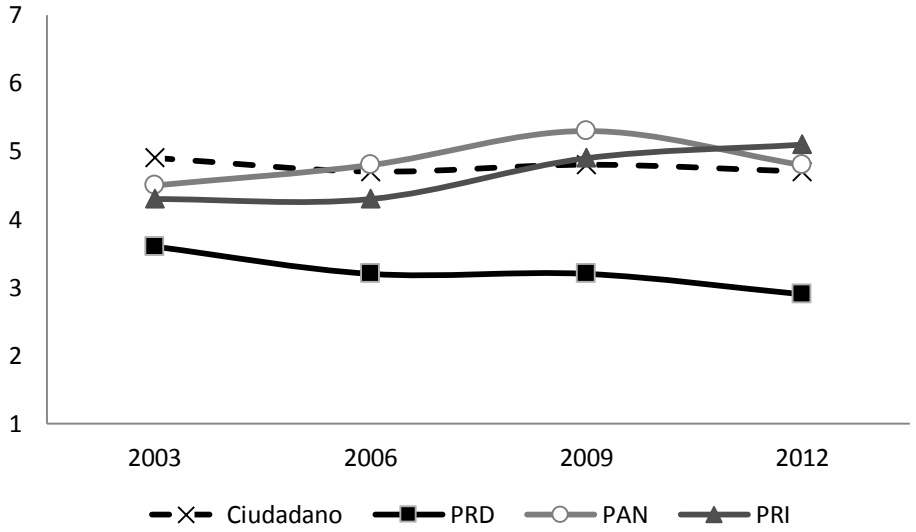
Con los datos ilustrados a partir de 2003, notamos una creciente divergencia en cuanto a la identificación del PRD como un partido inclinado a la ideología de izquierda, la tendencia en su caso lo ha llegado a ubicar en una escala de identificación de 2.9 en una escala de 1 a 7 (deonde 1 es más a la izquierda y 7 es más a la derecha). Lo que constata que en cada elección a partir de 2003 la gente va identificando con mayor claridad que el PRD es un partido de izquierda. Las discrepancias aparentemente se encuentran al tratar de identificar ideológicamente al PRI y al PAN. Lo importante para este trabajo es que los ciudadanos han aumentado su capacidad de discernir que el PRD efectivamente proclama una ideología de izquierda, además de manera más marcada con el paso de los años.

Los ciudadanos (en promedio) no tienen una gran movilidad en cuanto a su postura ideológica, la cual se situó en un 4.77, dato que indica que por lo general los ciudadanos mexicanos tienen una tendencia centrista pero con una ligera inclinación hacia la derecha, pues el dato prácticamente no varía de 2003 al 2012.

En su caso, tanto el PAN como el PRI muestran trayectorias ideológicas más o menos similares, pues según la gráfica buscan estar dentro del espectro ideológico donde se encuentra la media de los ciudadanos. Muy acorde a lo que sugiere Vivero (2006) en el sentido de que el PRI durante su ciclo como partido hegemónico se convirtió en un partido *catch-all* que hábilmente se

va adaptando a los temas y posturas más cercanas a la opinión popular. No obstante, el PRI es identificado como "partido de derecha".

Gráfica G5. Ubicación ideológica de 2003 a 2012



2003	4.9	3.6	4.5	4.3
2006	4.7	3.2	4.8	4.3
2009	4.8	3.2	5.3	4.9
2012	4.7	2.9	4.8	5.1

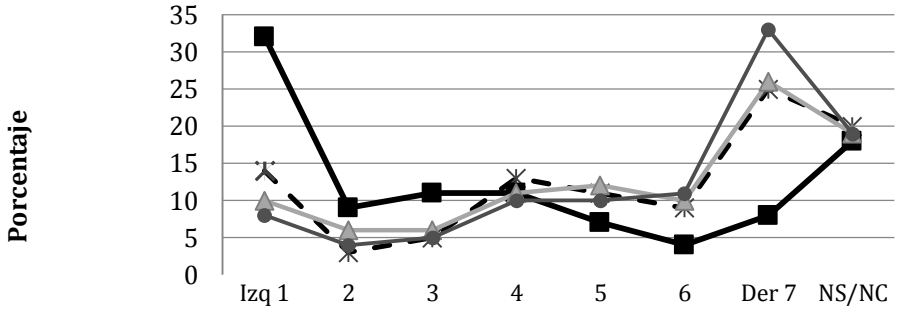
Elaboración propia con datos de Parametría, 1º de julio de 2012. Encuesta de salida. Representatividad: Nacional. Número de entrevistas: 1,474 encuestas 01 de julio de 2012. Nivel de confianza estadística: 95%. Margen de error: (+/-) 2.6%. Unidad de muestreo: Las secciones electorales reportadas por el IFE.

Notas: La gráfica representa los promedios de la ubicación ideológica de las respuestas en los años señalados. La escala corresponde a 1="Izquierda" hasta 7="Derecha".

Gracias a los datos de la misma encuesta pudimos realizar la Gráfica G6, de la cual realizamos las siguientes conclusiones a partir de los datos específicos del 2012. Un dato sorprendente, es que entre el 18 y el 19 por ciento de los encuestados, al preguntársele sobre la ideología de los tres partidos "no sabía o no contestó". Es decir que de cada 10 individuos que se manifiesta, casi dos no saben o no pueden ubicar en que escala ideológica se encuentran las opciones políticas. El reto para la democracia mexicana es aún importante, pues podemos asumir que existe casi un 20 por ciento de ciudadanos que no tiene aún las herramientas emanadas de la cultura política democrática para acaso distinguir, no sólo su propia afinidad ideológica, sino la de las ofertas políticas ofrecidas.

En la Gráfica G6 se ilustra cómo es que los simpatizantes asocian al partido en una escala ideológica y queda claro que el comportamiento promedio de los ciudadanos guarda una relación estrecha con las tendencias tanto del PRI como del PAN. Por lo que el PRD, en la misma muestra, queda como un partido totalmente distinto ideológicamente frente a esos partidos. Según estos datos el PRD resulta lejano a la identificación que hace el ciudadano promedio de sí mismo. ¿Se puede afirmar que la ciudadanía percibe al PRD como un partido de izquierda? Definitivamente sí, muy diverso a lo que pueden representar los otros dos partidos competitivos en el sistema político mexicano.

Gráfica G6. Ubicación de posturas ideológicas según el ciudadano en 2012

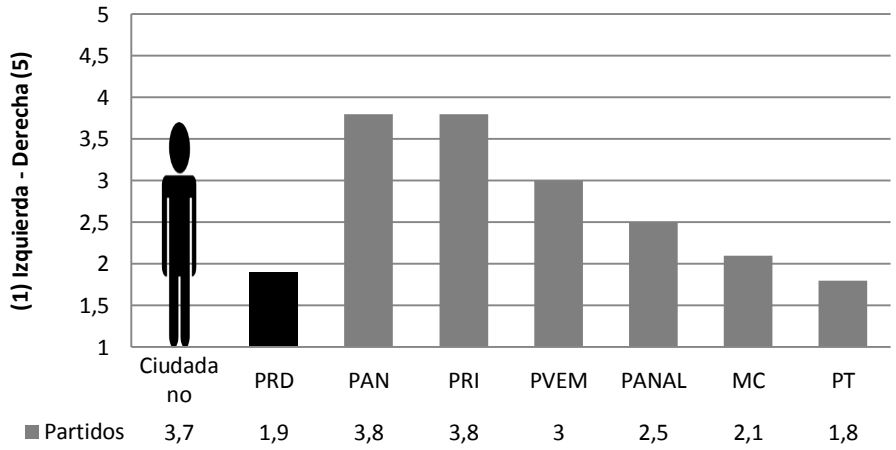


	Izq 1	2	3	4	5	6	Der 7	NS/NC
Ciudadano	14	3	5	13	11	9	25	20
PRD	32	9	11	11	7	4	8	18
PAN	10	6	6	11	12	10	26	19
PRI	8	4	5	10	10	11	33	19

Elaboración propia con datos de Parametría, 1º de julio de 2012.
Notas: La pregunta realizada fue: "En política frecuentemente se habla de izquierda y derecha, en una escala del 1 al 7, donde 1 significa muy de izquierda y 7 muy de derecha, dónde se ubica…"

En la Gráfica G7 (esta vez a partir de los datos de Mitofsky, 2012) se observa la misma tendencia por parte del ciudadano, es decir, el promedio se ubica cercano al centro pero notoriamente inclinado hacia la derecha (3.7 en la escala 1 a 5). En su caso, el PRD solapa su identidad de izquierda con partidos como el MC y el PT, con quienes suele realizar alianzas electorales. Queda en evidencia que puede significar un verdadero riesgo que los partidos marginales como el PT o MC no concreten acuerdos para realizar campañas en conjunto, porque probablemente serían incapaces de competir, al menos en la dimensión ideología fraccionarían claramente el voto en el estrato de izquierda.

Gráfica G7. Ubicación ideológica en 2012, incluyendo a todos los partidos (Mitofsky)



Elaboración propia con datos de Mitofsky, diciembre de 2012. Geometría electoral: ¿Cómo se han movido las derechas y las izquierdas en México? Muestra: 1000 mexicanos mayores de edad con credencial para votar. Margen de error: +/- 3.1 por ciento. Levantada del 7 al 10 de diciembre de 2012.

Los datos de Mitofsky (2012) coinciden con los de Parametría (2012), por lo tanto, podemos afirmar que el PRD es identificado plenamente como un partido de izquierda. Que el ciudadano puede percibir que éste se distingue de los otros dos partidos competitivos como el PRI y el PAN, a quienes no ubican con diferencias ideológicas reales. En este sentido, también podemos afirmar que en el *plano identitario* el PRD es reconocido como parte de la familia espiritual de izquierda y las ideas que usualmente suelen proponer, como las visiones estatistas de gobierno, el acercamiento hacia los sectores marginados socialmente y una economía antineoliberal. Pero, como demuestra la estática en la ideología del ciudadano, el reto para el PRD, está en verificar qué tipo de valores da el ciudadano a la "filosofía de izquierda". Es decir, corresponde al partido verificar si el mensaje transmitido sobre lo que significa la izquierda es suficientemente positivo, o si por el contrario, lo que el partido ha "vendido" como "izquierda" carece de valores aceptables para el ciudadano común.

No se localizaron referencias estadísticas para verificar si el ciudadano promedio identifica de manera positiva o negativa "*ser de izquierda*" en México, o lo que esta ideología ofrece. Por lo tanto, es una tarea pendiente no sólo para el PRD sino para los demás partidos de izquierda, si es que buscan que su mensaje sea recibido de la manera en que esperan. De otra forma, de nada valdrá que el votante pueda identificar que estas opciones políticas son distintas a las otras, si los contenidos no son asimilados con valores positivos o confiables. Este partido y sus líderes se han decantado por marcar un

discurso de distanciamiento con diversos temas de la agenda político-económica, con el objetivo de presentarse al electorado como una opción diferente.

En este sentido, se cumple una condición señalada por Máiz y Lagares (en Aldrich, 2012: 25) pues a pesar de los problemas comentados, el PRD, de cierta forma sí ha podido señalar una diferenciación externa en la competición. Bien o mal, ha sabido emitir señales concretas sobre las conductas esperadas, así como el estilo de políticas que promueven en sus gobiernos, con un fuerte sello de estado asistencialista o de estado benefactor, que sí terminan por marcar un *cleavage*. Al menos en su forma para así discernir al PRD como una opción electoral frente a otras opciones políticas existentes en el sistema político mexicano.

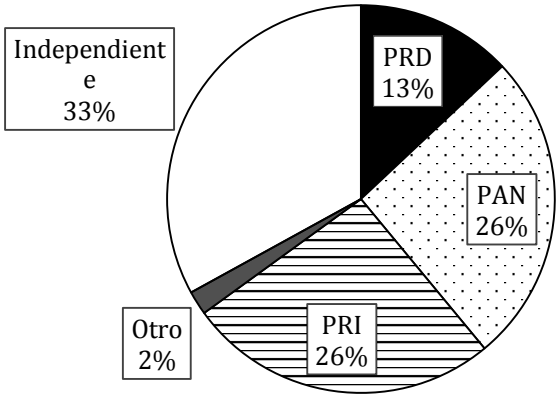
Segundo: ¿Qué tanto éxito o rechazo tiene el partido en la sociedad en general? Es muy importante tratar de entender si el partido goza de una buena o mala reputación, de una buena imagen, porque esto también puede describirnos el grado de atracción política que puede generar. La reputación de un partido es un activo incalculablemente valioso, porque precisamente se trata de generar valor añadido a la imagen de la organización.

De hecho, *"(…) las reputaciones de los partidos tienen más consecuencias y por ende más significado y valor para el votante. Esto significa que el ocupante de un cargo con fuerte respaldo ofrece dos señales a los votantes, la de su propia reputación y la del partido*" (Aldrich, 2012 [1995]: 392). Lo anterior cobra importancia sustancial en la actual palestra dominada por los medios de comunicación, que pueden trnasmitir inmediatamente cualquier querella interna, cualquier comportamiento o cualquier declaración. Convirtiendo así la reputación de los políticos y sus partidos en una edificación fácil de destruir ante la aparición de cualquier escándalo.

Lo primero que habremos de comentar, tiene que ver con la ideología, es decir con la identidad partidista en México. Hay que observar cómo está configurado el apoyo a los partidos, para saber si acaso las elecciones de 2006 y 2012 donde el PRD quedó en segundo lugar de preferencia electoral a nivel presidencial concuerdan con el escenario de las identidades partidistas. O si por el contrario, los resultados discrepan de esta configuración, y podrían atribuirse a otros factores como el manejo de los *issues* o asuntos ambientales de la coyuntura electoral.

La Gráfica G8 (con datos de Ipsos-Bimsa, citado en Reyes Heroles, 2008) nos demuestra que el PRD no es el segundo partido a nivel identidad política, de hecho es el tercero, después del PRI y del PAN. Situación que concuerda con las tres gráficas anteriores, donde se muestra que el ciudadano mexicano promedio tiene una ideología más cercana con la que se identifica al PRI y al PAN. En otras palabras, los resultados positivos para el PRD en las elecciones presidenciales de 2006 y de 2012 muy probablemente fueron producto de las campañas políticas y no de la identidad partidista previa.

Gráfica G8. Identificación partidista en 2008



Fuente:. Ipsos-Bimsa, El Universal. Encuesta nacional cara a cara en viviendas, realizada a 1000 adultos del 18 al 22 de abril del 2008 y publicado en Reyes Heroles, F. 1º de agosto de 2008. Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Nayarit, MX.

Notas: La respuesta corresponde a la pregunta: "Independientemente por el partido por el que vota en cualquier elección, ¿usted normalmente se considera panista, priista, perredista o de otro partido?"

Esto también sugiere que el PRD tiene un largo camino para hacer que su propuesta cobre fuerza entre los ciudadanos. Pues como se ha visto en muchos países, la identidad que una persona puede declarar, no impide que ésta decida su voto en favor de un partido distinto. Además de que, como se observa existe un alto porcentaje de sujetos que no se identifica con ningún partido.

Estos datos son importantes, porque el PRD no puede confiarse de los resultados electorales ni de 2006, ni de 2012. Porque el hecho de que haya sido preferido el día de esas elecciones por un gran porcentaje de votantes, no significa que los ciudadanos se identifiquen con el partido por consecuencia. El soporte electoral no es el mismo que el soporte cotidiano. Lo que la identidad partidista señala aquí, son datos que se parecen más a los resultados electorales obtenidos por el PRD en las elecciones presidenciales de 1994 y 2000, cuando la figura de Cárdenas ya no era el símbolo enigmático de la oposición.

Es decir, que muy probablemente los resultados de 2006 y de 2012 se deban en gran parte a la figura estruendosa de un líder carismático como López Obrador. De hecho cuando Cárdenas se presentó de la misma forma en 1989 también alcanzó el segundo lugar en las preferencias electorales. Sin

embargo, ese 13 por ciento, es el apoyo real del partido, es la gente que sí se siente identificada con el mismo. El PRD tiene que apostarle necesariamente a incrementar el número de ciudadanos que se identifican con lo que representa su organización.

Otra cosa importante es entender que bajo cualquier análisis en que se vea involucrado el sistema político, hay que considerar: *"¿Qué partidos han estado en el poder y cuáles han estado en la oposición?"* (Lipset y Rokkan, 1964: 55). Porque es evidente que el o los partidos que han estado en el poder implantarán una serie de candados institucionales para limitar el crecimiento u operatividad de aquellos partidos opositores. Para quienes el actuar político se convierte en un verdadero reto de supervivencia y adaptación. Pero no sólo los candados institucionales marcan la esencia del sistema político, mucho más importante es la carga de valores que implícitamente se implantantan en la sociedad con el paso de los años por parte de los partidos en el gobierno. Pues como se ve en la Gráfica G6 en 2012 el partido que coincide ideológicamente más con el ciudadano promedio es el PAN, y aunque el partido ganador en ese año a nivel presidencial fue el PRI, éste también muestra una gran similitud con el comportamiento ideológico de los encuestados.

En su estudio Hall (1982 [1972]: 15) retoma a Selznick para definir que el poder político o militar puede considerarse exitoso donde es relevante. Es decir, que los grandes problemas sociales que dividen las preferencias no se deciden por el combate político en sí, sino por la habilidad de ganar y mantener lealtades perdurables para una determinada causa.

En el caso de los partidos políticos, como organizaciones es indispensable que una vez que han irrumpido en el escenario electoral democrático, puedan sobrevivir las primeras elecciones y posteriormente realizar los esfuerzos necesarios para adquirir el soporte social para que éste llegue a ser competitivo. "*Las páginas de la historia están llenas de esfuerzos abortados, donde las organizaciones no pudieron reunir el suficiente apoyo por parte de la sociedad que querían cambiar*" (Hall, 1982 [1972]: 16). Palabras que bien caben en la realidad del sistema político mexicano, donde han existido muchos partidos políticos, que como organizaciones no han sabido mantenerse a lo largo del tiempo y que eventualmente han desaparecido por completo del escenario electoral.

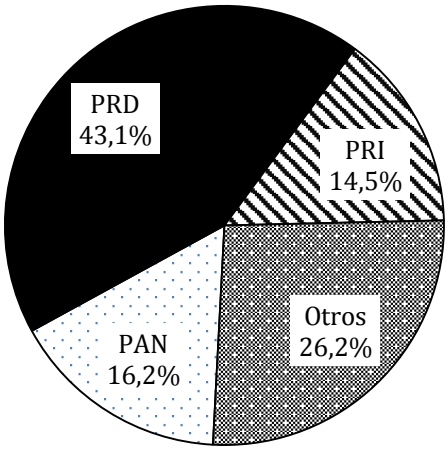
En el caso del PRD se observa que sí han creado identidad con un grupo de ciudadanos y antes de pensar en las campañas electorales, este partido debe enfocarse en estrechar sus vínculos con esos sectores que sí se sienten identificados con el partido. La apuesta debe ser tratar de alcanzar nuevos estratos donde hasta el momento no han creado ese vínculo de identificación. Hay que recordar que *"(…) lo que hace que el consumidor del producto del partido sea leal es la coherencia con la que su <<marca>> proporciona mayores beneficios que la oposición, y cuanto mayor es el grado*

de consenso entre las élites de partido, más definida y por lo tanto útil será la reputación del partido, o su marca" (Aldrich, 2012 [1995]: 269). Como se mencionó antes, la imagen de un partido depende mucho de la apariencia, de la armonía entre lo ofertado y lo entregado, así como de la relación entre el elector y el político.

Ahora, veremos cómo se da la tasa de rechazo a los partidos políticos mexicanos a partir de otras encuestas publicadas. Es importante conocer qué porcentaje de la sociedad se siente identificada con un partido político en particular, pero también es importante saber el porcentaje de rechazo que se padece.

En la Gráfica G9 podemos constatar que el PRD tiene una imagen determinadamente negativa a nivel general. Es un dato alarmante para el partido, porque supera por mucho a los otros dos partidos competitivos como son el PRI y el PAN. Según los datos presentados en 2008 el PRD no sería votado por el 43.1 por ciento de la población, lo cual tiene una congruencia total con los pobres resultados obtenidos en las elecciones intermedias de 2009 donde se renovó la Cámara de Diputados y donde se constató que la fuerza del partido electoralmente también bajó cuando no se pudo asociar al partido con un candidato vigoroso como lo fue López Obrador en 2006 y 2012.

Gráfica G9. ¿Por cuál partido nunca votaría? (2008)

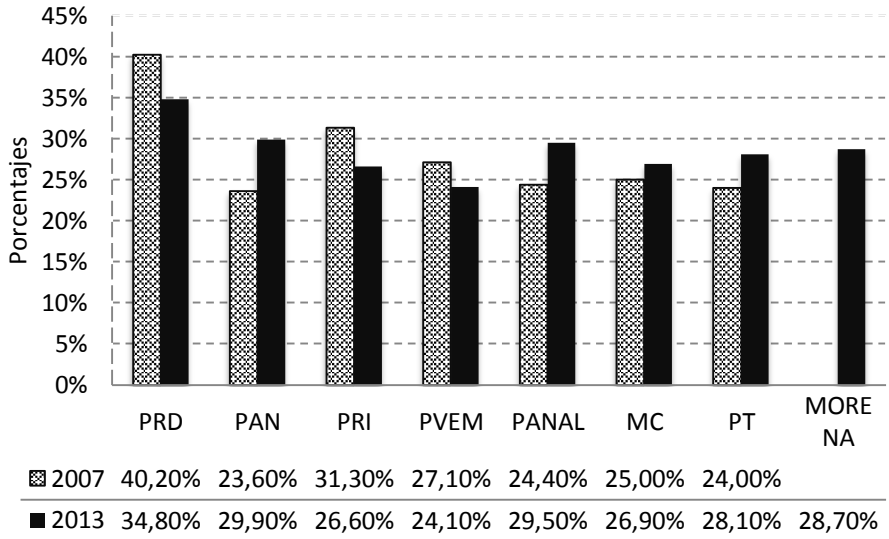


Fuente: Encuesta del Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE), publicada en la Columna, La Historia en Breve de Ciro Gómez Leyva, de Milenio Diario del 19 de junio del 2008 y publicado en Reyes Heroles, F. 1º de agosto de 2008. Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Nayarit, MX.

Este dato pone de manifiesto una condicionante negativa para el partido, pues indica que en elecciones donde no hay un candidato presidencial, el PRD tiende a ser solamente elegido por su voto duro. Por eso, es muy importante la calidad de las campañas políticas para el PRD, pues pierde muchísima fuerza si el partido no presenta un líder unificador. La tasa de rechazo al partido indica que muy probablemente sea el candidato presidencial el que arrastra el voto hacia el partido. Lo anterior es válido si pensamos que tanto en 2003 como en 2009, cuando se llevaron a cabo elecciones intermedias y no existía un candidato presidencial perredista, el partido perdió dramáticamente escaños y regresaba a la tercera posición.

Para corroborar los datos anteriores, contamos con la Gráfica G10 elaborada con datos de otra encuestadora (Mitofsky). Allí se muestra que hay una tasa menor de rechazo entre el levantamiento de datos del 2007 y el 2013, se vuelve a demostrar que es el PRD el partido que mayor rechazo genera entre los votantes mexicanos.

Gráfica G10. Rechazo a los partidos mexicanos en 2007 y 2013



	PRD	PAN	PRI	PVEM	PANAL	MC	PT	MORENA
2007	40,20%	23,60%	31,30%	27,10%	24,40%	25,00%	24,00%	
2013	34,80%	29,90%	26,60%	24,10%	29,50%	26,90%	28,10%	28,70%

Elaboración propia con los datos de Consulta Mitofsky (julio de 2013).
Notas: En los datos de origen también se incluyó a MORENA (partido de López Obrador) cuando aún no obtenía el registro electoral oficial.

En los datos presentados por la encuestadora Mitofsky (julio de 2013) se presentan dos series de respuestas correspondientes a 2007 y 2013, ambos años posteriores a la elección presidencial de 2006 y de 2012 respectivamente. El resultado de la tasa general de rechazo en ambos años indicó que el partido que genera más aversión en general es el PRD. Sin embargo, hay una diferencia importante con respecto al rechazó que generó

el PRD en 2007 en comparación con el 2013, pues la conducta del partido fue substancialmente diferente. Hay que recordar que en 2006 el partido desafió abiertamente la resolución del TEPJF y nunca reconoció su derrota electoral e inició una serie de movilizaciones de protesta que paralizaron la Ciudad de México, la ciudad que más le apoyó. Por el contrario en 2012 con una elección perdida con una diferencia de siete puntos, el PRD no realizó actos tan polémicos, lo cual evitó menos desagrado entre los ciudadanos que no votaron al partido.

Caso curioso es la introducción de MORENA en vísperas de formalizar su introducción formal como partido político, pues el partido que ahora lidera López Obrador nació con una tasa de rechazo de casi 29 por ciento. Es decir, que se creó *a priori* con una tasa mayor de rechazo que otros partidos de izquierda como el MC y el PT, pero por debajo del rechazo que experimenta el PRD. La elaboración de esta encuesta de Mitofsky sólo sirve como una referencia, pues se necesitaría preguntar al encuestado promedio si el factor López Obrador es el que genera el gran rechazo en MORENA, y ello implicaría, probablemente, la retirada de una cantidad de porcentaje negativo al PRD, pero en los datos presentados por la casa encuestadora citada no se describe esta circunstancia.

La conclusión a la que podemos llegar es que el PRD tiene una mala imagen en general. En las gráficas elaboradas podemos constatar que el PRD tiene la mayor tasa de rechazo y que sería el partido por el que un gran número de votantes no votaría. Es decir, que se abre la veta para futuros estudios que busquen entender el fenómeno del voto útil, pues probablemente exista un voto de rechazo al PRD, en el cual ante elecciones cerradas, un cierto número de ciudadanos decida votar por el partido que aparentemente va liderando para impedir que gane el PRD. Para los fines de nuestra investigación, ahora queremos saber quiénes son los menos proclives a tener una mala imagen de este partido, quiénes muestran aceptación.

Tercero: ¿Quiénes son proclives a escuchar el mensaje perredista? Queremos identificar, quiénes tienen una imagen positiva del partido, que aunada a lo anterior, equivale a señalar qué sectores sociales son más proclives a entender positivamente la oferta política que hace el PRD a través de su discurso de izquierda. Para descubrir a esos sectores, recurriremos a las mediciones sobre los perfiles de votantes del PRD

En la jerga politológica estamos acostumbrados a situar una base metodológica para plantear los estratos sociales que determinan el voto a partir de las rupturas sociales (*cleavages*). La teoría clásica sobre estas divisiones recaen en la aportación de Lipset y Rokkan (1964: 10 a 14 y 47) quienes describen cuatro rupturas: 1) *Center-Periphery*: la división entre intereses de centro y periferia. 2) *State-Church*: la ruptura entre creyentes de la Iglesia y aquellos que siguen la lógica secular ofrecida por el estado. 3) *Land-Industry:* la tensión entre los intereses industriales y agrarios. 4)

Owner-Worker: la ruptura entre los trabajadores y los propietarios de los medios de producción. De hecho, en opinión de Nohlen (2004 [1994]: 46) estas tensiones son las que delinean prácticamente la lógica de todo el sistema electoral. Para Lipset y Rokkan los sistemas de partidos se encuentran sujetos a la configuración que guarda la estructura social, mientras que las instituciones están dentro del "*marco del sistema de conflictos existente*".

A partir de lo anterior, se suelen incluir las variables "región", "religión", "tipo de población" y "nivel socioeconómico" en los estudios sobre el comportamiento del voto, sobre todo para análisis positivistas. Ahora, vamos a comenzar a revisar qué variables se han considerado y cuáles han sido las conclusiones a las que se ha llegado en análisis previos sobre el PRD.

Lo primero que hay que referir es que el votante perredista presumiblemente se encuentra ubicado en el centro y sur de México, tal y como asevera Palma (2003: 41) al concluir que no se trata de un partido con presencia nacional. Sánchez (2009: 77) nos indica que el votante típico del PRD *"(…) proviene, en su mayor parte de la población mayor de cuarenta años, con los más bajos niveles educativos y con un nivel de ingresos por debajo de la media; su zona de influencia, por ser la única en donde cuenta con alguna estructura partidista, se ubica en la región centro y sur del país".* Desafortunadamente la aseveración de Sánchez no viene sustentada por ningún dato, no se presenta ninguna encuesta o alguna evidencia empírica al respecto; por ello, si bien tomaremos como referencia el perfil dado, se requiere verificar esos supuestos.

El estudio más elaborado al respecto del perfil de ciudadanos que han decidido dar su voto al PRD se encuentra en la investigación de Vivero (2006: 279 a 286). Quien a través de la elaboración de la recopilación de estadísticas y técnicas cuantitativas logra a definir un modelo basado en la variable dependiente "*porcentaje de votación del PRD*" y tres variables independientes: 1) Región, 2) nivel de marginalidad y 3) la ocupación. Su modelo fue aplicado en tres años de elecciones presidenciales y tres años de elecciones intermedias.

A partir de su modelo de regresión múltiple pudo concluir que: 1) La región centro es la de mayor significación estadística que aumenta la probabilidad del voto perredista. 2) A través del estudio de Gómez Tagle y Valdés (2000) determina que un nivel de marginación medio y alto favorece al voto del el PRD. 3) Otras variables con peso son la importancia del partido en la región sur, la variable baja educación, ser trabajador rural, la carencia de servicios y percibir bajos ingresos.

A través de las conclusiones a las que llega Vivero (2006) podemos verificar que el partido ha estresado ciertos *cleavages* al posicionarse como oferta electoral. Por ejemplo, la región sí es una determinante para predecir su voto; también el discurso dirigido hacia los trabajadores rurales. Por otro

lado, la marginación se incerta en la ruptura social al respecto de las divisiones entre la clase obrera y los empresarios, basta recordar que una de las apuestas del PRD es priviligiar la coptación de líderes sindicales.

Por lo anterior resulta evidente que el PRD apueste discursivamente por mensajes dirigidos a las clases bajas. Por su lado, en la Ciudad de México, los gobiernos perredistas han implementado programas sociales dedicados a antender minorías, que para el partido tienen un efecto estabilizador del voto, pues los beneficiados volverán a votar cuantas veces sea necesario por el partido y sin afectar los intereses de quines se suponen mayorías sociales, que además no prometen un voto por el partido. Las minorías se convierten en voto duro, como es el caso de los adultos mayores, las madres solteras y las parejas del mismo género.

Esto fue válido desde 1997, pues aunque el calendario electoral indica que en las elecciones intermedias, el PRD suele decrecer su número de congresistas a nivel nacional, ello no se veía reflejado en la capital mexicana, donde no decrecía su participación en la Asamblea Legislativa ni en las demarcaciones políticas locales que administran la ciudad. Sin embargo, esta situación será alterada en 2015 tras la participación de MORENA. Tras la elección de julio, MORENA desbancó al PRD al segundo lugar, tanto en las jefaturas delegacionales como en la Asamblea Legislativa. Hay que recordar que ese partido irá a buscar exactamente a los mismos nichos sociales del PRD.

4.5.2- Indicador 5.2- Percepción interna

Para conocer la percepción interna del partido nos apoyaremos en el trabajo de investigación de Igor Vivero (2006). Quien a partir de la base de datos del Proyecto de élites latinoamericanas (PELA) coordinado por el Dr. Alcántara de la Universidad de Salamanca (1994-2005), pudo realizar aportaciones importantes para el entendimiento de la percepción interna del PRD.

Como se ha señalado en el análisis previo sobre la percepción generalizada, constituye un gran avance para el sistema político mexicano, el poder concertar la aplicabilidad de la ideología como un elemento de discernimiento entre las diferentes opciones políticas. Pues como ya se ha comentado, anteriormente los ciudadanos mexicanos tenían una cultura política parroquial, limitada por el régimen del partido de estado. Como señala Alcántara (2004: 51) en Latinoamérica existe una herencia compartida de democracias jóvenes que no pueden ser tamizadas bajo los mismos criterios que los utilizados en los estudios de las democracias consolidadas. Una de esas características es el alto grado de personalización de la política, donde múltiples caudillos han aparecido y han sido los impulsores de los nuevos movimientos que han desembocado en nuevas

ofertas políticas. Con campañas electorales que buscan reproducir el modelo enfocado al *marketing* del candidato, imitando las campañas norteamericanas.

En el estudio de Alcántara (*Ibid*: 153 a 155) se asevera que el PRD es autoidentificado con una ideología de izquierda, que coincide con la percepción que se tiene desde afuera de la propia organización. Es un tema clave porque según este autor "*la ideología transmite información a los votantes y crea cierto marco para la acción política*". Lo cual convierte a este elemento en un arma discursiva en la competición electoral, que puede ayudar a ganar o a perder votos dependiendo de las asociaciones valorativas que expresen los políticos.[113] No sólo en el terreno de las votaciones la ideología es un arma política. Como se ha descrito constituye un elemento del *plano identitario* que asocia también a la marca y filosofía del partido, expresado en diferentes posturas políticas como se puede observar ante su comportamiento frente a temas específicos como el tratamiento del régimen de pensiones, el aborto, el apoyo a las minorías, o a temas económicos.

Por eso es importante conocer cómo es que los miembros identifican al partido por sí mismo, más allá de la herencia del *caudillo fundador*, o del líder substituto del caudillo. Es interesante saber si los políticos de estos nuevos partidos asumen una imagen lúcida de lo que constituye su propia organización. En su caso, Vivero (2006) elabora su estudio a través de las muestras de diputados en los periodos 1994 a 1997, 1997 a 2000 y de 2000 a 2003 donde no sólo obtuvo la impresión de los diputados perredistas sino que realizó una comparación con las percepciones de los otros dos partidos competitivos (PAN y PRI) entre los cuales sumaban el 90 por ciento de la representación presente en la Cámara de Diputados.

Al comparar las medias sobre la autoubicación de los diputados con respecto a la ubicación perceptual de éstos hacia su partido, se constató que de 1994 a 1997 en una escala de 1-10 (donde 1= izquierda y 10= derecha) los políticos perredistas se autoidentificaron con un 3.65 y asignaron un valor de 3.27 al partido. Ahora viene lo más interesante, en su segundo análisis, en el periodo de 1997 a 2000, Vivero (*Ibid*: 157) afirma: "*Llama la atención que en esta ocasión los miembros del PRD se sitúan en una posición más extrema de la que sitúan a su partido, posiblemente para marcar una mayor identidad de izquierda (…)*". En su análisis los diputados se autoidentificaron en una media de 2.77, mientras que al partido lo situaron en 3.00; mientras que en su caso, los políticos del PRI desplazaron su ubicación hacia el centro-derecha.

---

[113] También en el citado estudio de Alcántara (*Op. Cit.*: 164) se demuestra que aquellos partidos latinoamericanos que han surgido con una conciencia revolucionaria, como es el caso del PRD, posteriormente se terminan por ubicar como partidos inclinados a la izquierda. Dicho sea de paso, el carácter revolucionario en el caso de este partido es taxativo en su propio nombre.

Lo anterior es una evidencia de que la introducción o reconocimiento de la condición de "*partido de izquierda*" en el discurso perredista, de manera aceptada y ya sin resquemores a partir de 1998, le da una mayor identidad ideológica a sus propios políticos, al grado de autorreconocerse como más izquierdistas que el propio partido. Esto viene a comprobar parte de una de las hipótesis planteadas en esta investigación, al suponer que el PRD contribuiría a marcar el *cleavage* ideología en la cultura política mexicana. Pues bien, se constata que al interior del propio partido, reconocer abiertamente su condición de izquierda significó una reubicación de la postura interna generalizada de sus miembros, dotó de un discurso menos heterogéneo al partido, al menos en el plano ideológico.

El reacomodo interno en el PRD tuvo consecuencias en la percepción interna de otro partido. Por su parte, el PRI al ser un partido no habituado al discurso político ideologizado, por su herencia no competitiva al ser el monopolio político durante las décadas de gobiernos de partido único, se vio forzado a desplazar su condición centrista neutral en el periodo de 1997 a 2000, reconociendo sus propios políticos una tendencia del partido más inclinada hacia la derecha.

Recordemos pues, que desde afuera, la percepción que se tiene del PRI, ha venido mostrando un progreso desde 2003 hasta 2012 en cuanto a su ubicación popularizada como partido de derecha, asignándole los ciudadanos estándares ideológicos muy similares a los del PAN y muy distintos a los del PRD. En otras palabras, el mensaje denostador perredista por decir que el PRI y el PAN "*son lo mismo*"[114] ha tenido un efecto real en la percepción tanto al interior de los partidos como en la percepción de los ciudadanos, al menos en términos ideológicos.

El lograr este distanciamiento ideológico frente a los otros dos partidos más competitivos y organizados, representa una victoria enorme para el partido, pues representa dejar en claro hacia su interior que no son lo mismo que los otros partidos. Que tienen una identidad y que su objetivo político tampoco puede ser el mismo que el de estos otros partidos mencionados. Sin embargo, a partir de 2014 y 2015 se constará que la posición de izquierda sufrirá una nueva reconversión con la formalización de MORENA, el partido de López Obrador, el cual sin duda va a ser un problema para el PRD, pues ahora existirán cuatro partidos de izquierda, esto mermará su poder electoral en caso de no generar alianzas.

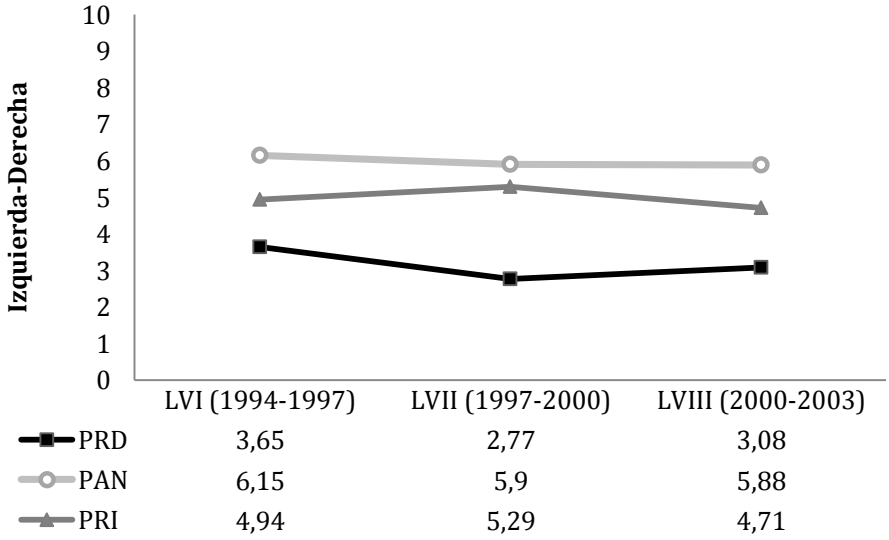
En el tercer análisis de datos de Vivero (2006: 159) se deduce que existe una marcada similitud con las respuestas del periodo de 1994 a 1997, en el

[114] Este discurso, ha sido reiterativo por parte de los líderes perredistas, mucho más marcado desde el 2006 cuando el PRD perdió la elección con López Obrador como candidato y quien acusó que el "fraude" electoral fue convenido por los dos partidos, tanto el PRI como el PAN, pues según él "*trabajan para la mafia del poder*" (El Universal: 15.05.11).

sentido de que luego de la fase de autoubicación como izquierda y del éxito electoral obtenido en 1997 en la Cámara de Diputados, los políticos perredistas se dan cuenta de que ahora son políticos con poder y en la mira del escrutinio social. Por tanto, se asume que se entra en una fase de moderación del discurso que reubica la autoidentificación interna ligeramente hacia el centro (con una media de autoubicación de 3.08 y del partido en 4.18 en la escala izquierda-derecha o 1-10).

Al observar la Gráfica G11 podemos notar la similitud entre la autoubicación ideológica que asignan internamente los diputados de los partidos con respecto a la ubicación asignada por los electores (véanse las gráficas G6 y G7). Externa e internamente al partido se le reconoce como de izquierda.

Gráfica G11. Autoubicación ideológica de los diputados de 1994 a 2003



Fuente: Vivero, 2006: 161.

Nota: Los periodos corresponden a las legislaturas (indicadas con números romanos) de la Cámara de Diputados.

La aportación es valiosa, pues podemos determinar que organizacionalmente el PRD encontró en la identificación ideológica un nexo básico en el entendimiento interno, así como una imagen hacia fuera como un partido distinto a los otros dos partidos competitivos. El problema real surge en la definición de fondo de lo que significa la izquierda, pues en el PRD esta discordancia comienza cuando hay que dotar de atributos a tal ideología. Como ya se señaló, actualmente se aprecian dos polos internos entre quienes defienden una izquierda más de tintes comunistas y

nacionalistas, mientras que otros pretenden insertarse en la socialdemocracia.

Ahora hablaremos sobre la percepción que tienen los propios perredistas con respecto a su estructura interna. Al igual que en el indicador anterior sobre la percepción generalizada, el primer aspecto a definir era comprender cuál era el *plano identitario* básico del partido, es decir ¿qué es lo que se entiende cuando se habla del PRD, con qué familia ideológica se le identifica? En un segundo lugar se describió quiénes son los individuos que pueden identificarse, sentirse más abiertos a recibir los mensajes de esta *marca*, de este partido y finalmente se habló sobre lo que representa para todos el partido, si le votarían o no, si es generalmente aceptado o rechazado. Una vez que hemos obtenido la percepción ideológica de los propios miembros del partido, vale la pena hablar también de dos aspectos distintos. El primero, sobre cómo ven los perredistas la estructura del partido y segundo, cuál es el perfil del político perredista, quiénes son las personas que en una cámara de diputados pueden describirse como perredistas.

Sobre la estructura: "*Puede considerarse la organización de un partido desde el punto de vista de la gente misma, de lo que hay entre ella (…) se desea conocer si la propia estructura del partido tiene un carácter más o menos permanente o únicamente se pone en funcionamiento en época preelectoral*" (Alcántara, 2004: 58). Los propios políticos del partido pueden tener una percepción interna de lo que representa el partido hacia la sociedad, es decir una construcción imaginaria de lo que su organización está ofertando a la ciudadanía; si es una institución de carácter continúo o si sólo es un mecanismo puntual para ser utilizado en elecciones.

La respuesta encontrada por Vivero (2006: 103) es que sí, no sólo el PRD tiene una estructura continua, sino que también el PRI y el PAN lo son. A pesar de que estadísticamente las respuestas del PRD mostraron una ligera diferencia con respecto a los otros partidos, con la prueba de Anova el politólogo descarto diferencias: Los tres partidos son organizaciones con vida continúa, no son sólo agencias que operan en campañas. Esta era una respuesta esperada pues el calendario electoral mexicano tiene muy pocas pausas entre elecciones derivado de la lógica federalista, en la cual varios estados no coinciden sus fechas electorales con el calendario de las elecciones a nivel federal. De tal suerte que los partidos tienen contiendas a nivel local constantemente.

Otros aspectos de suma importancia que logran ser evidenciados en el análisis de Vivero (2006) conciernen a la perspectiva que tienen los legisladores al no observar diferencias significativas en cuanto al tipo de lógica decisional al interior del partido, siendo que en los tres partidos se sigue una lógica semivertical en la toma de decisiones. Las respuestas no conducen a afirmar que alguno de los partidos presuma de decisiones de tipo horizontal en su estructura organizacional.

Otro aspecto que evaluó este autor es la percepción de la democracia interna, en donde a través de la prueba de Anova, sí pudo encontrar una diferencia significativa entre los tres partidos analizados. Los políticos del PRD (M=3.84) ubican en un nivel medio-alto su democracia interna en una escala de 1-5, donde 1 es baja democracia y 5 alta democracia, mientras que los diputados del PAN (M=4.12) tienen la percepción de que existe más democracia en su partido y en el PRI (M=2.62) fue donde se observó la apreciación más baja en el mismo sentido. La limitación de la prueba es que no existe manera de saber a qué se refieren con democracia los encuestados.

Otro aspecto clave sobre la percepción estructural de la organización mostrada en el mismo análisis tiene que ver con la disciplina interna. Según las estadísticas desarrolladas por Vivero (*Ibid*: 106 y 107) concluyen que los políticos de los tres partidos tienen una tendencia "*entusiasta*" por obedecer las resoluciones partidistas. Aunque en la comparativa de medias los perredistas muestran una ligera tendencia a "*no acatar con entusiasmo las resoluciones del partido*" a través de la prueba de Anova, Vivero afirma que no hay significación. Por lo tanto, no se puede concluir que los perredistas sean menos disciplinados que los priistas o los panistas. Pero, de nuevo, como comenta el autor, una cosa es que esta sea la respuesta que se dé en la encuesta pero otra sería revisar sus conductas en la práctica. Estadísticamente, no hay evidencias de que los perredistas sean menos disciplinados con respecto a las decisiones que toma el partido.

Sobre quiénes son los políticos perredistas: A partir de los datos de la misma encuesta (PELA, Universidad de Salamanca), Vivero (*Ibid*: 169-212) realiza un análisis cuantitativo a través de pruebas de regresión logística para determinar qué perfil predice al político del PRD. La respuesta que planteábamos al delinear el modelo incluyendo la variable *reification*, era si podríamos saber qué tipo de personas pueden tener en el PRD una opción real para intervenir en su vida política, qué ciudadanos se acercarían y buscarían un espacio en el partido. ¿Para quiénes es atractivo finalmente el PRD como una opción para poder participar activamente en la política?

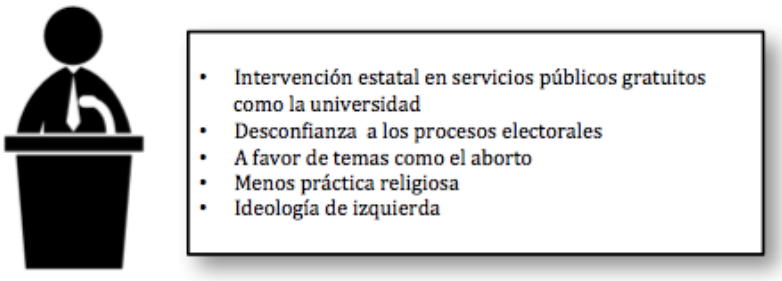
El modelo explicativo de Vivero parte de la probabilidad de pertenecer al PRD a partir de la ideología y la primer variable que resulta significativa es la confianza en las elecciones de manera negativa: *"a mayor desconfianza en las instituciones, mayor posibilidad de que sea un diputado perredista*". La pertenencia al partido, como variable dependiente se hizo realizando una variable dicotómica, donde 1 es igual a pertenecer al PRD y 0 a cualquiera de los otros partidos. En el modelo correspondiente a la LVI Legislatura (1994-1997), concluye que los diputados perredistas eran aquellos que defendían la opinión de que la educación universitaria debía ser pública y gratuita, con desconfianza a las elecciones y que se autoidentificaban con la ideología de izquierda.

Para la LVII Legislatura (1997-2000) las mismas variables tienen significancia sumándole la variable independiente "*estar a favor del aborto*", lo cual se ha comentado que es uno de los *issues* o "*asuntos de discordancia*" que marcan distanciamiento concreto con respecto a los demás partidos, sobre todo con respecto al PAN. Con las pruebas queda claro para Vivero que la variable "*estar a favor de la educación universitaria pública*" pierde peso al introducir la variable ideología, pero el modelo entero alcanza un 94.3 por ciento de predictibilidad.

En el análisis de la LVIII Legislatura (2000-2003) además de las variables anteriores, se añade la variable religión para determinar que "*entre menos practique la religión será más probable que pertenezca al PRD*" pero baja la calidad de predicción del modelo al 91.9 por ciento, por lo cual se retira esta variable. Por lo tanto, se observa que para esta legislatura también las variables "*no tener confianza en las elecciones*", "*estar a favor de la educación universitaria pública*" y la ideología vuelven a coincidir como factores predictivos del diputado perredista.

La conclusión de Vivero (*Ibid*: 212) será que el perfil esperado del diputado perredista es el de aquel individuo que está a favor de *"la intervención estatal en garantizar la educación universitaria como pública y gratuita, los que expresan menos confianza en los procesos electorales (…), los que se muestran más favorables a la práctica del aborto y tienen menos práctica religiosa y (…) los que se autoubican en la izquierda*". Éste es el perfil de los individuos que según el autor citado, pueden ver en el PRD una opción verdadera para participar en política, es el perfil que predice al perredista.

Diagrama D17. Perfil del político perredista



Elaboración propia con datos de Vivero, 2006.

Notas: El perfil fue creado a partir de las pruebas de Vivero (2006) en las legislaturas de la Cámara de Diputados de 1994 a 2003.

Las grandes conclusiones a las que podemos llegar a través de la elaboración de este perfil, es que sí hay puntos en los que el político perredista puede mantener un discurso homogéneo porque auténticamente tienen una predisposición para adoptar una postura ante ciertos temas. En

este sentido, al igual que Vivero (2006: 212) se comparte la visión de que los perredistas suelen apostar por un estado intervencionista. Comprobable si pensamos que en el 2013 el motivo para renunciar al Pacto por México se debió al debate sobre la apertura de los energéticos a la inversión de empresas extranjeras. Circunstancia que ayudó al ala rupturista del partido para presionar al ala moderada, la cual no tuvo otra opción que autoconvencerse de que es el estado quien debe preservar el monopolio de su explotación.

La desconfianza en los procesos electorales también es una constante que evidentemente tiene vigencia. Pues tanto en 2006 como en 2012, al igual que los resultados de la encuesta que toman en cuenta el periodo de tiempo de 1994 a 2003, gran parte del reclamo de los políticos perredistas precisamente se basó en el reclamo de un supuesto fraude en las elecciones presidenciales. También en sus elecciones internas han sufrido grandes señas de desconfianza entre las corrientes que componen el partido.

Tal y como se observó en los Principios del partido, en la variable *Value-infusion*, podemos constatar que el PRD busca adjudicarse los movimientos de las minorías y los debates donde suele haber mayor divergencia de opiniones, es decir en *issues* que precisamente pueden marcar la diferencia del partido de manera tajante con otras opciones políticas. Por ello el PRD es de los partidos que mayor énfasis ponen en la defensa de "los más pobres", de los colectivos lésbico-gay, de las madres solteras, entre otros movimientos sociales reconocidos como minorías, que representan a nichos sociales muy específicos, en los que suelen encontrar rechazo o falta de compromiso en otros partidos.

En cuanto a la conclusión de que los perredistas son los que menos práctica religiosa aceptan realizar, es evidente, pues las ideologías de izquierda suelen rechazar la religión como un agente de cohesión válido para la sociedad. De hecho hay que recordar que en las pruebas de Vivero (*Ibid*) la religión pierde peso como variable al utilizarse la ideología. Es más bien, la ideología como tal, la que aporta un buen indicador de ruptura para determinar si el individuo es un político perredista o no. La ideología sí es un factor de percepción institucional interna y externa.

Este perfil, viene a explicar por qué, a pesar de su crisis interna el PRD no se disgrega de tajo, ni tiene una debacle letal que le orille a su desintegración. Existe una percepción en común, de que los perredistas "*hablan un idioma*" más o menos común. Internamente se ha observado que los políticos de esta institución asienten la defensa de los valores descritos en el indicador *value-infusion*. Todo parece indicar, que el verdadero problema no está en la carga de valores ni la idea que tienen los perredistas de su propia organización, sino que el error se encuentra en su ingeniería estructural. Esta es una cuestión relevante, pues hay que recordar que "*cuanto más individualistas son las posiciones de un candidato, menos valor y significado tendrán para la*

reputación del partido. Sólo si la homogeneidad es relativamente alta, es decir, sólo si los candidatos de todo el país adoptan posturas razonablemente similares (…) la reputación de un partido tiene un gran valor" (Aldrich, 2012 [1995]: 269).

Como se ha podido verificar, los perredistas padecen el rechazo de una parte importante de la población, pues a pesar de que los políticos puedan pensar que es suficiente con mantenerse semiunidos. El grave problema parece radicar no en los valores, sino en la pugna interna por el poder, lo cual hace ver que las fracciones internas son sumamente individualistas y rijosas. Sin embargo, estadísticamente Vivero nos demuestra que el problema no está en la percepción interna que se tiene, ni sobre la ideología, ni sobre la pertenencia, ni sobre el discurso de valores, el problema está en su pulverización de poder.

Los productos de una organización traducidos en bienes, servicios o respuestas contienen en sí mismo la esencia de la carga de valores organizacionales. En el caso de los partidos, entre más militantes contentos genere con sus productos traducidos en beneficios, será más probable que éstos continúen apoyando al mismo partido otra vez. Además, los militantes contentos son mucho más propensos a influenciar a otros de votar en el mismo sentido. Ésto genera (según Kaufman, 2012: 143) el crecimiento de una reputación que, así como puede atraer a nuevos "*clientes*", si ésta decepciona puede desincentivar y decrecer el flujo de "*consumidores internos*" del partido.

En el idioma empresarial es aún más notorio, si un negocio decepciona y pierde súbitamente sus clientes, quiebra; en el caso de los partidos mexicanos, no es así, pues tienen el cobijo de la dotación monetaria gubernamental. Sin embargo esto no significa que el partido goce de plena libertad para decepcionar, pues el sistema electoral mexicano estipula que la dotación de recursos se hará con base en los resultados electorales previos. Lo cual puede poner en grave riesgo a un partido si no cuenta con los recursos necesarios para competir de manera sólida frente a los demás partidos.

De tal forma que, si en la tercera variable del modelo hablábamos de la importancia que tiene la infusión de valor de un partido, ahora nos encontramos el otro lado de la moneda. Pues a medida que un simpatizante vota de manera constante a un determinado partido, éste se vuelve cada vez más valioso para el partido. Es obvio que se tratará de fidelizar esa confianza, pues ese individuo es el que permite la sobrevivencia del mismo.

Y bajo la misma lógica, los políticos deben entender que la fidelización de esos nichos o grupos de votantes son indispensables para la subsistencia del partido. Porque en lugar de salir en cada elección a buscar su voto, este tipo de votante puede proveer apoyo electoral en repetidas ocasiones durante su vida. Por ello, los partidos se enfocan primeramente en conservar el

entramado de valores que proyectan una determinada imagen para los grupos poblacionales ya ganados, en vez de estar experimentando con mensajes contradictorios que podrían provocar desafección por parte de su electorado.

Y esa es la razón por la cual, los perredistas no piensan en realizar un cambio de estilo en su forma de hacer política, ni mucho menos en el trastrocamiento de sus valores. Pues como se ha comprobado sí existe una idea en el imaginario, tanto de los políticos como de los votantes asiduos sobre lo que es el PRD. Como esa significación cognitiva que representa intereses y valores, pero también un determinado tipo de perfil de político.

En cualquier empresa la creación de valor tiene dos facetas en la organización: La primera, qué es lo que ofreces a tus miembros, a tus agremiados o a tus trabajadores (indicador que pertenece a nuestra V.3 *value-infusion*). La segunda es, qué es lo que ofreces a la gente en general, a todos lo que no están dentro de la organización, y más importante, a los que vas a ofertar tu producto, tu marca, y quienes deliberarán si compran o no, o en el caso de los partidos, si votan o no por el partido.

Buena parte de los partidos occidentales, como bien lo apuntó Kirchheimer (en LaPalombara y Weiner, 1966), se han desplazado hacia una postura intermedia, donde éstos se adaptan a las demandas de los ciudadanos con el único fin de obtener la mayor cantidad de votos posible. Sin embargo, tenemos partidos que se enfocan a alcanzar objetivos muy puntuales, como es el caso de los partidos verdes en Alemania según el estudio de Kitschelt (1989). En cuyo caso, el valor de la organización se encuentra en su especificidad, tanto de su público como de su propuesta. Cuando nació el Partido Laborista inglés, estaba totalmente dirigido a la clase obrera, con un activismo muy alto en contra de los políticos en funciones pero cuando éste se vio en el poder tuvo que replantearse a sí mismo cómo volver a generar valor para los votantes. Para otros partidos, como el PAN o el PVEM, su valor se encuentra en colocar "*notables*" en los términos de Duverger, en posiciones decisorias clave para los fines de sus propios cuadros, sobre todo con una carga conservadora que asegura mínimamente la congruencia ideológica del partido y de buena parte del electorado.

El estilo de organización y el tipo de valor que han creado, puede suponer que también éste sea transmitido hacia los consumidores, es decir, los votantes, quienes suponemos pueden discernir en mayor o menor medida lo que el partido oferta. Los partidos, sus organizaciones, sus propuestas y sus políticos crean un determinado tipo de valor y los ciudadanos son los que deliberan consciente y subconscientemente si el tipo de producto social vale lo suficiente para otorgar su voto. Un partido que no tiene miembros, que no tiene una propuesta más o menos definida, que no tiene clientes internos y externos, que no tiene nada que ofrecer, o que lo que ofrece no le interesa a nadie, es un partido destinado a desaparecer. El contexto mexicano ha visto,

en los últimos 23 años, aparecer y desaparecer un sin número de partidos de vida fugaz y entre ellos no está el PRD.

Ahora, es necesario verificar cuál es la imagen que tienen los propios perredistas sobre su partido. Aquí se realizará un análisis cualitativo a partir de una de las preguntas hechas en la entrevista a los miembros perredistas. Solicitamos a nuestros entrevistados que nos dijeran cuál era la imagen de su partido ante la ciudadanía. La intención ha sido apelar a su inteligencia emocional para que ellos mismos tuvieran la oportunidad de reflexionar sobre su posible imagen ante la sociedad, la gente que está afuera de sus oficinas. La pregunta realizada fue "*¿Cuál cree que sea actualmente la imagen del PRD como organización en la sociedad?*" y fue la penúltima pregunta de la entrevista, lo cual indica que los participantes ya habían tenido tiempo para hacer reflexiones previas sobre el comportamiento institucional del partido.

Lo primero que hay que señalar es que no existió homogeneidad en las respuestas. Para algunos políticos resulta evidente que el PRD tiene una imagen negativa, pero las razones dadas discrepan. Por ejemplo, se mencionó que el partido se ve "*como una organización desdibujada, sin personalidad, ligada al poder del PRI*" (Vargas Anaya: 11.10.2013) y que el partido ha dejado de ser la oposición que buscaba la gente. Aparenta una pérdida de identidad derivada de su inclusión al Pacto por México, o simplemente porque se le ve como un colaboracionista del partido que detenta el Gobierno Federal (Amaya Reyes: 04.10.2013 y Nájera Medina: 03.10.2013). Algunos políticos señalan que la imagen negativa se comparte en general con todos los partidos y que es probable que el electorado aún no sepa discernir entre lo que es la izquierda y otras ideologías (Ordóñez Hernández: 11.10.2013 y González Cázares: 05.10.2013), pero que en su caso la imagen de confrontación es quizá algo que afecte.

Sin sorpresa alguna, vemos que los políticos que apoyan a la corriente del presidente del partido, suelen construir una argumentación similar. En el sentido de que la salida de López Obrador, puede abrir la posibilidad de recuperar una imagen de partido serio, "*que se sienta en las mesas institucionales*" en vez de dar privilegio a la confrontación social (Espinoza Cházaro: 03.10.2013). Lo cual acusa de inmediato que sigue vigente la separación entre perredistas negociadores y rupturistas. Quizá la carga negativa, es decir la imagen negativa de López Obrador puede aliviar en parte al PRD que, desde su perspectiva pretenderá bajo, la presidencia de NI ("*chuchos*"), ofertarse como un partido menos beligerante con respecto a MORENA.

En su caso, los que están en desacuerdo con el dirigente nacional, señalan lo contrario, acusan que la mala imagen se origina en las decisiones, precisamente de la dirigencia. Asumen que la gente está percibiendo una falta de identidad y que, en algunos casos, seguirían insistiendo para que el partido abandonara el Pacto por México, situación que lograron poco tiempo

después de estas entrevistas. Como rasgo atípico, los dos exponentes colaboradores de la corriente que lideraba Ebrard (José Ángel Ávila y Mario Delgado) y que participaron con él cuando fue Jefe de Gobierno del DF, realizaron respuestas breves, simplemente señalando que el partido aún tiene una imagen vigente, incluso positiva en la sociedad en general. Cosa que como se ha comprobado en el indicador anterior, no es verdad pues tiene una tasa que oscila el 40 por ciento de rechazo directo al partido.

El Dip. Hernández Mirón (11.10.2013), por su parte señaló que la sociedad ve en el PRD al partido "*que no han podido consolidar*", dejando en claro que ellos piensan que están siguiendo el camino que permita su desarrollo. De hecho, casi en todos los integrantes se notó un carácter optimista al respecto, algunos piensan que el partido conserva su esencia y que eso puede ser percibido de manera positiva. O bien, como señala el Sen. Sánchez Jiménez (18.10.2013) incluso puede existir una señal de fortaleza hacia el electorado, pues el PRD no ha desaparecido, "*no se ha desfondado*", pues según él muchos presumían que con la salida de López Obrador, comenzaría una emigración masiva que pondría en grave riesgo la existencia del partido, cosa que como culmina diciendo "*aún no se ve*". A pesar de ello, la salida de perredistas sí se ha presentado aunque a cuentagotas.

Como conclusión, podemos señalar que existen dos posturas contrariadas, aquellos que piensan que el PRD tiene una buena imagen ante la sociedad y los que piensan lo contrario. Dos temas estuvieron muy presentes en las respuestas, e influenciaron totalmente sus perspectivas: la salida de López Obrador y la participación en el Pacto por México. Quienes ven la salida del otrora líder perredista y que no rechazan tajantemente la participación en el Pacto tienen una postura política negociadora y más institucional. Los que opinan lo contrario pertenecen a corrientes cuyos líderes se han caracterizado por ser rupturistas y bastante críticos hacia la actual dirigencia del partido. No hay una postura unánime, algunos piensan que el partido puede comenzar a ser bien visto y otros definitivamente creen que el PRD padece de una mala imagen.

4.6- Adaptabilidad

Evaluar la capacidad de adaptación nos ayudará a describir la experiencia del partido político en su trayectoria de vida política. Según Porret (2008 [2006]: 30) las organizaciones modifican sus objetivos a través de la experiencia: "(…) *ésta al tener que adaptarse a lo que le rodea, tiene que efectuar las modificaciones necesarias permanentemente*." Por lo tanto, reiteramos que se trata de una variable que tiene una relación natural con el ambiente.

La importancia real de los partidos, es que para determinadas coyunturas, éstos pueden convertirse en el mecanismo de apertura para que

determinados sectores sociales encuentren soluciones ante acontecimientos que dentro del ambiente pueden afectarles. De hecho, Aldrich (2012 [1995]: 102) nos sugiere que *"(l)os partidos políticos son <<soluciones>> de un tipo particular. Han de ser instituciones que duren o al menos que los políticos esperan que duren si quieren lograr alcanzar sus metas"*. Los partidos, en tal caso, no sólo tienen que lidiar con sus problemas organizativos internos, sino que al mismo tiempo se ven ante una crítica constante y la mayoría de las veces frente a un entorno incierto, en el cual deben tomar decisiones, tanto para cumplir su función representativa como para sobrevivir organizacionalmente.

Por su cuenta, Rootes (1999: 8) se pregunta, si las instituciones políticas son relativamente estables a lo largo del tiempo, tanto así que a veces son tratadas como si fueran inertes; entonces por qué los contextos sociales de la acción colectiva se consideran en un eterno flujo. Reproducidos por la abundancia de prácticas informales a través de poblaciones enteras. La respuesta más probable es que las organizaciones que logran un cierto grado de institucionalización, llegan a esta estabilidad a través de la repetición de esa acción o conducta colectiva interna, una y otra vez.

Si lo anterior es cierto, podremos advertir que al finalizar el análisis de las estrategias utilizadas por el partido político estudiado, podremos encontrar cuál es el patrón conductual modelo que permite la sobrevivencia institucional primaria de la organización. Se busca identificar cuál ha sido su modelo habitual de adaptación.

4.6.1- Indicador 6.1- Estrategias utilizadas

"*La estrategia puede ser interpretada en términos simples, como un medio a través del cual la empresa alcanza los objetivos fijados. Pero la estrategia también puede describirse como la suma de sus componentes: entorno, misión y recursos*" (Valle, 2004: 111). En el entorno se encuentra la sociedad, otras organizaciones, la economía, los segmentos específicos hacia donde dirige sus esfuerzos la organización. La misión constituye el elemento de dirección más importante y por último los recursos se refieren a los activos materiales, ideológicos y humanos. Adoptando la propuesta de Valle (*Ibidem*), la estrategia se relaciona con la forma en que un partido hace que los recursos con los que cuenta, satisfagan las exigencias que el entorno demanda para poder conseguir sus objetivos futuros, sin dejar de lado un estándar mínimo de supervivencia.

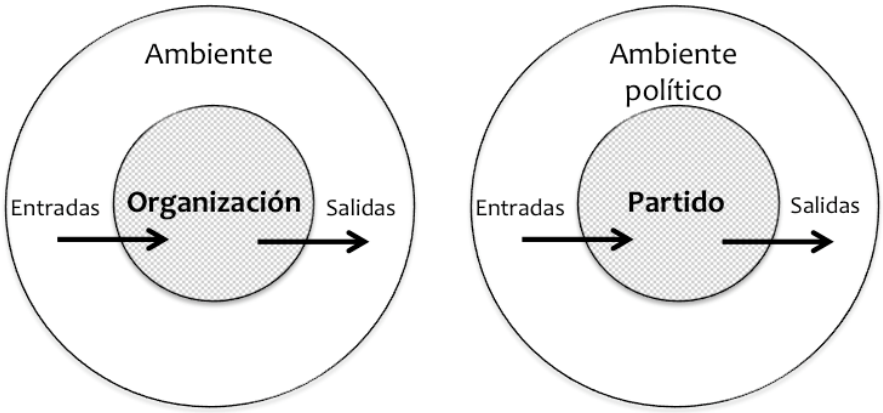
Lo que hace que un partido pase de ser una simple organización a una institución, es su capacidad de perdurabilidad y solidez. Pues una organización es un instrumento racional deliberadamente diseñado para cumplir un trabajo. Mientras que una institución se convierte en un "*producto natural*" de necesidades y presiones sociales (entorno), que tiene

la cualidad de la responsabilidad y perdurabilidad; a tal grado que se convierte en un organismo con capacidad de adaptación, esto bajo la concepción de Selznick (1966 [1957]: 5 y 6).

El entorno o ambiente organizacional es conceptualizado como el espacio que rodea a la organización, proveyendo a la misma de "materia prima" y otros recursos (*inputs* o entradas) y absorbiendo sus productos y servicios (*outputs* o salidas). Influye sobre los resultados de la organización al imponer restricciones y, a su vez, demandando su adaptación, ese el precio de su supervivencia (Hatch y Cunliffe, 2006: 63). La organización por su parte enfrenta la incertidumbre sobre las demandas que exige el medio ambiente, además que puede experimentar una dependencia sobre múltiples recursos que también son proveídos por el mismo ambiente.

Los teóricos modernos sobre las organizaciones, usan una combinación entre dependencia e incertidumbre para explicar las formas adoptadas por cada organización en respuesta al medio ambiente en que se desarrolla ésta (Robledo, 2014 [2012]). La parte más compleja al analizar una organización, está en reconocer dónde están los límites de la misma, porque ello implica que se conoce hasta dónde llega, considerando que habrá terrenos que si bien la organización puede llegar a tocar, no implica que realmente tales alcances formen parte de la misma. "*La definición de límite es más fácil decir que realizar*" (Hatch y Cunliffe, *Op. Cit.*: 63).

Diagrama D18. La organización y el ambiente



Elaboración propia a partir del modelo de Hatch y Cunliffe (2006).

Una cuestión clave para entender el desafío que implica el ambiente para la organización, está en la necesidad de evadir las interrupciones en la producción, ya sea de bienes o servicios. En este sentido, Richard Scott (citado en Hatch y Cunliffe, 2006: 65) insertó el concepto de *buffering* o amortiguador o mediador que se encarga de proteger las operaciones

internas de la organización ante las amenazas de interrupción latentes en el ambiente. Interrupciones que pueden ser de diversa naturaleza, como la falta o escases de materias primas, los paros laborales, las crisis sociales o económicas, entre otras causas.

La regulación o amortiguador en la organización implica, en concreto, la asignación de responsabilidades específicas a ciertos miembros para supervisar que la producción de bienes o servicios se mantenga fluida, sin interrupciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos. En el caso de los partidos políticos, al igual que cualquier otra organización, también existirán regulaciones internas que con el paso del tiempo se modificarán para asegurar que su "cadena de producción" permanezca activa a pesar de los conflictos enfrentados.

Los partidos interactúan con otros actores involucrados en su ambiente. A través de estas interacciones es como la organización recluta miembros, asegura capital, obtiene conocimiento, construye, arrienda o compra servicios. Al generar productos o servicios, traducidos en funcionarios públicos, políticos y políticas públicas, también tendrá interacción con sus votantes, que ocupan la figura de clientes si habláramos de una empresa.

Por su parte, otros actores interactúan con la organización bajo diferentes roles. Entre ellos, las agencias reguladoras, los inversionistas, los competidores, los distribuidores, los socios, las agencias de publicidad, el gobierno, entre muchas otras asociaciones u organizaciones que están más allá de los límites de la organización.[115]

En sí, la red de trabajo interorganizacional del PRD, al igual que la de cualquier otra organización, abarca más que los *stakeholders* o partes interesadas en la organización, se trata también de las relaciones que guarda cada grupo ante el partido. Lo anterior es fundamental, pues el análisis de los partidos políticos, no puede basarse únicamente en la relación existente entre el partido y el votante. El elector es sólo uno de los *stakeholders* involucrados en el proceso de vida organizacional de cualquier partido. Pero alrededor de estas organizaciones ya apreciamos como es que alrededor de la misma existen muchos otros interesados en el rumbo que decida tomar el partido.

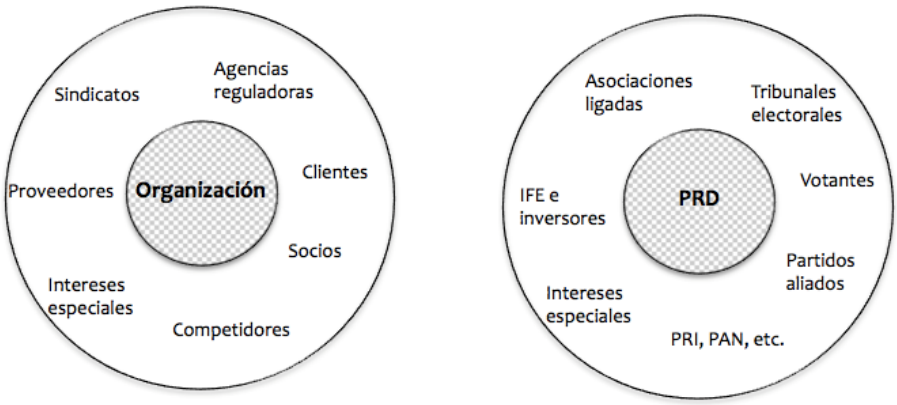
De hecho, La reacción que el partido tenga ante determinadas presiones provenientes del sistema tendrá mucha relación con qué agencia externa promueva la agitación del ambiente. Pues bajo esta lógica, la organización partidista puede dar continuidad a su estrategia, o en su caso se verá orillada a modificar el rumbo o a tomar determinadas acciones para asegurar

[115] En organizaciones desarrolladas como pueden ser las empresas transnacionales, la relación con los *stakeholders* externos, resultan ser una veta de conocimiento valiosa para el desarrollo interno (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991: 23). De hecho, gran parte de sus convenios incluyen la transferencia de conocimientos a través del intercambio de especialistas.

primero el flujo de servicios que provee y bajo circunstancias extremas para salvaguardar su existencia. Lo más obvio es que una estrategia no sea modificada si el ambiente no demanda tal cambio.

Sin importar que tan fuerte sea la presión derivada de los cambios socioeconómicos, las reformas institucionales o la alteración de los términos de la competición del sistema político, los partidos no responderán automáticamente a menos de que sus líderes incentiven tal cambio. Para Wilson (en Lawson, 1994: 275) queda claro que antes de que el partido desarrolle una respuesta adaptativa, es necesario que los líderes reconozcan el significado de los cambios en el ambiente. Porque si ellos perciben tales cambios de manera incorrecta, muy probablemente optaran por salidas temporales que no llevarán al partido al cambio real. De hecho, es muy probable que en tal caso el partido vaticine futuros fracasos derivados de una mala toma de decisiones. *"Usualmente hace falta una crisis para convencer al emprendedor de que se requiere una administración profesional*" (Hatch y Cunliffe, 2006: 119).

Diagrama D19. Red de partes interesadas (*stakeholders*) alrededor del PRD



Elaboración propia. Adaptación a partir del modelo de Hatch y Cunliffe (2006: 67).

Por el contrario, si los líderes del partido saben leer correctamente los cambios en el ambiente tomarán decisiones que afecten positivamente al partido a largo plazo. Tal es el caso del PSOE en España, cuyo dirigente Felipe González a partir de 1974 se dedicó a ir substituyendo los cuadros del partido por gente que convergiera con su proyecto de partido, entre ellos, Alfonso Guerra, pieza clave en ese cambio. Su tarea no sólo fue tejer alianzas con la estela disgregada de partidos pequeños de izquierda, sino que a partir de 1979, González observó que era necesario dotar al partido de una postura más pragmática, luego de que ese año perdiera en las urnas. Para Wilson (*Op.*

Cit.: 277) el líder González identificaría que tal derrota se derivaba de un rechazo hacia las posturas marxistas, de ahí que su principal objetivo sería desplazar al partido hacia una postura mucho más moderada,[116] cosa que logró con la aprobación de un nuevo programa de partido ese mismo 1979 y vale destacar que este cambio permitió al partido ganar estabilidad.

Ahora, Greiner en 1970 (citado en Hatch y Cunliffe, 2006: 118) describió a las organizaciones como símiles a los ciclos que experimentan los humanos durante su vida y las etapas de su desarrollo, desde la infancia hasta la madurez. Bajo tal lógica, Greiner describe que cada etapa en el ciclo de vida de la organización está definida por un enfoque diferente, a su vez, cada etapa culmina con una crisis que amenazará la sobrevivencia organizacional y traerá consigo un cambio revolucionario, a través de cual se pasa a una nueva etapa en el desarrollo de la organización. La superación de cada crisis es una muestra de capacidad de adaptación o supervivencia de una organización.

El modelo es aplicable a nuestro caso de estudio, pues a través de las coyunturas designadas a partir de los periodos electorales, analizaremos el impacto que las circunstancias acontecidas en el ambiente tienen sobre los cambios de rumbo en el partido. Para ello, hemos elegido analizar los resultados más notorios de los Congresos Nacionales del partido, dado a que es el máximo órgano de decisiones de tal organización, y es donde finalmente se han presentado los cambios más importantes, no sólo en su estructura sino en sus estrategias programáticas y prácticas. De nuevo se recurre al análisis neoinstitucional para encontrar los factores históricos, que señalen las repercusiones orgánicas provocadas por las acciones de sus miembros.

[116] De hecho, el PSOE ya había renunciado al marxismo en el Congreso de Suresnes (Francia) en 1974. Es a partir de este momento cuando el PSOE inicia un cambio en su moderación ideológica adelantándose a las expectativas del cambio político que se avecinaba en España. Fue un cambio estratégico pues sabían que el Partido Comunista Español representaría un problema si no lograban distanciarse de él en una posible lucha electoral al terminar el periodo franquista y es así que comienza su acercamiento hacia la socialdemocracia.

Cuadro C24. Estrategias del PRD de 1989 a 2013

Coyunturas entre elecciones y sus *inputs* ambientales	Congresos Nacionales	Modificaciones estructurales	Modificaciones estratégicas
1) 1988-1990 1. Derrota y movilización contra el "fraude".	I: Noviembre de 1990	Presentación de los documentos básicos del partido.	*Estrategia I:* liderazgo simbólico y personalista como catalizador.
2) 1991-1993 1. Derrota en las elecciones intermedias.	II: Julio de 1993	Se crea el cargo de Secretario General. El Consejo Nacional elije al CEN. Reconocimiento de las corrientes.	
3) 1994-1996 1. Levantamiento armado del EZLN en Chiapas. 2. Reforma electoral en 1996.	III: Agosto de 1995	Creación del Servicio Electoral y la Comisión de Garantías.	
4) 1997-1999 1. Gana el PRD la capital mexicana.	IV: Marzo de 1998		*Estrategia II:* Definirse hacia la izquierda para competir.
	V: Noviembre de 1999		
5) 2000-2002 1. Primera alternancia democrática con el PAN en Presidencia.	VI: Abril de 2001	Se crea la Comisión Política Consultiva	*Estrategia III:* Conflicto, movilización social y cohesión.
	VII: Mayo de 2002	Se crea la Comisión para la legalidad y la transparencia.	
6) 2003-2005 1. Videoescándalos marzo de 2004. 2. Intento de desafuero a AMLO.	VIII: Marzo de 2004		
	IX: Abril de 2005		
7) 2006-2008 1. 2006: Derrota presidencial del PRD por 0.59% con AMLO. 2. 2008: 15 Sept Atentado en Morelia.	X: Agosto de 2007	Congreso inconcluso entre reclamos.	
	XI: Septiembre y 11 de octubre de 2008		
8) 2009-2011 1. 2009: PRD regresa al 3er lugar en el Congreso de la Unión.	XII: Diciembre de 2009	Se crean los Comités de Base seccionales. Se convoca a crear nuevo Padrón de Afiliados.	
	XIII: Agosto de 2011		
9) 2012 - 2014 1. Segunda derrota de AMLO. 2. Salida de AMLO. 3. Salida de Cárdenas.	XIV: Febrero de 2012	Se eliminan los Comités de Base seccionales.	

Elaboración propia con datos de Viveros (2006), Martínez González (2005), Espejel (2007), Borjas (2003) y Méndez Arriaga (2012).

Estrategia I: Liderazgo simbólico y personalista como catalizador

El periodo de dicha estrategia va desde la misma fundación del partido hasta que el PRD gana la Ciudad de México. Para autores como Pivron (1999: 241) al realizarse el I Congreso Nacional el PRD (noviembre de 1990) se decanta por elegir a su fundador, Cuauhtémoc Cárdenas de manera natural como su presidente por un periodo de tres años. En opinión de esta autora, la decisión era evidente pues era el único que podría apaciguar las distancias ideológicas de las corrientes iniciales, no se trata pues de una postura ideológica dominante, sino como ella refiere es más un "*recurso táctico que permite a los protagonistas avanzar en el tablero político*".

Esta primera estrategia desplegada por parte del partido recién fundado, es sin duda, el primer paso del proceso de institucionalización. Definitivamente, el problema es que al fijar de inicio una concentración fáctica en la resolución de conflictos internos, predispuso organizacionalmente al partido a ser altamente dependiente de un liderazgo no sólo fuerte sino altamente visible. La construcción de la figura de líder del partido, realmente se desarrolla desde el 5 de mayo de 1989 cuando Cárdenas era nombrado Coordinador General del partido, por eso es que el cargo de Presidente electo durante el I Congreso Nacional viene a remarcar la importancia del líder por sobre toda la estructura. De hecho, corrientes como Asociación Cívica, Punto Crítico y varios miembros de la CD y del extinto PMS plantearían la necesidad de crear una Secretaría General; pues intuían que acercar la toma de decisiones a otro líder podría ser benéfico pensando en que en el futuro se requeriría cohesión independientemente del líder de partido.

De hecho, la búsqueda de cohesión a partir del líder refleja la gran necesidad de dibujar una oligarquía partidista (en términos de Michels, 1969 [1911]) lo más rápido posible, para que de esta forma las corrientes fundadoras más importantes se apoderaran de inmediato de la administración del partido. Se vaticinaba con claridad que las corrientes buscarían formar parte de la nueva estructura, de hecho, desde la instauración del primer CEN transitorio (previo al I Congreso Nacional) se conformaba de la siguiente manera: Cárdenas era el coordinador más 33 miembros: 16 de la CD, seis del PMS, cuatro de la Organización Revolucionaria Punto Crítico, tres del Movimiento al Socialismo, dos de la Asociación Cívica y dos de la OIR Línea de Masas (con datos de Borjas, 2003: 281).

Por lo tanto, la cohesión de una oligarquía funcional, no sería posible durante los primeros pasos y el único catalizador de estas fuerzas disímbolas sería el propio arbitraje de Cárdenas. De hecho, a pesar de que en la

Asamblea Constitutiva del partido se había propuesto la creación de la Secretaría General, el espacio quedó vacío durante el primer CEN para no dejar duda que el líder era Cárdenas. Quien se perfilaba para ocupar tal secretaría era Porfirio Muñoz Ledo. Como se ha descrito antes, en el trabajo de Martínez González (2005: 99-101) se deja ver que se va fraguando cierta antipatía entre dos sectores, aquellos a quienes denomina "radicales" o "rupturistas" y un ala "moderada". Los primeros, quienes simpatizan con el estilo antisistema y el liderazgo de partido de Cárdenas y los segundos, que tratan de buscar el reconocimiento y el crecimiento institucional, más adeptos al liderazgo de Muñoz Ledo.

Por su parte Prud'homme (1997: 2) sugiere que la "*estrategia de cooperación limitada*" se dio en la coyuntura de 1988 a 1994, pues el partido pasa de la movilización social antisistema a la acción institucional de manera paulatina. Si bien la cooperación limitada, entendida como la apertura del partido a dialogar internamente es parte importante del periodo, lo cierto es que el dialogo fue lo último privilegiado en el seno del partido. De hecho, contraria a la visión de Prud'homme, es la tensión entre las corrientes fundadoras entre sí lo que lleva al partido a aceptar la organización y reconocimiento oficial de las mismas. Esto último decretado a partir de la celebración del I Congreso Nacional celebrado entre el 16 y el 20 de noviembre de 1990.

A pesar de que en su discurso inaugural en ese primer congreso Cárdenas elogiaría esta composición heterogénea, lo cierto es que la permisión de su organización será un punto de partida para entender la configuración fraccional del partido. Lo cual no sólo es un contrapeso difuso para el líder sino que dificulta la deliberación interna. Las corrientes discreparían entre sí sobre el diálogo entre el partido y el gobierno; de hecho, en la negociación sobre la reforma política de 1996 el PRD se opuso a participar.

Autores como Mitra (en Lawson, 1994: 169) justifican que algunos partidos se decanten por la estructura fraccional pues han servido como una forma estratégica para dotar de estructura política a nivel local por parte de organizaciones que carecen de una estructura longeva. Pues de esta forma las facciones toman control político local de forma rápida. El problema comienza cuando presenciamos la existencia de más de una sola fracción del mismo partido que entra en disputa interna en determinada localidad. Mitra también comenta que si bien facilita la instalación de políticos a nivel local, el problema más álgido se presenta a la hora de formular las políticas públicas y es mucho más complicado a la hora de implementarlas. Porque muchas veces el ala organizacional del partido no convive de manera sana con el ala parlamentaria del mismo.

Lo cierto es, que el PRD, antes que cooperar con los poderes legales, tuvo un periodo de muchos movimientos internos. El CEN tuvo que reestructurarse debido a que bajo la visión de Cárdenas existía un grupo más

o menos definido de perredistas que no estaban de acuerdo con su forma de manejar el partido. Los primeros pasos en la institucionalización del PRD tienen en esencia estos dos factores: el liderazgo puro y central de Cárdenas y la composición fraccional. Por ello, tanto la estructura como los documentos que acompañan al I Congreso Nacional respaldan esta lógica. Improvisado o no, lo cierto es que el PRD dio los primeros pasos hacia la formalización de una estructura y una normatividad básica a partir de este congreso. Otra circunstancia que orilla al PRD a que se comporte finalmente como un partido legal-formal, tiene que ver con la interacción frente a otras fuerzas políticas. En su caso, durante 1991 se llegaron a discutir posibles alianzas electorales con el PAN, mismas que nunca cuajaron.

Si bien Greiner (en Hatch y Cunliffe, 2006) nos menciona que una estrategia culmina con una crisis, donde se tiene que plantear un nuevo camino de acción. Lo cierto es que a pesar de que Cárdenas se separa del liderato formal de la organización para competir en las elecciones presidenciales de 1994, la estructura del partido quedó codificada bajo este esquema fraccional, altamente dependiente de un liderazgo sumamente poderoso que pudiera coordinar y arbitrar a las corrientes. Por ello, más adelante se verá que cuando el partido carece de un presidente poderoso y protagónico, tiende a la dispersión y crispación entre las fracciones. En otras palabras, si la estrategia cambia en la organización, la lógica de la estructura en el PRD permaneció bajo esa configuración inicial, desde la campaña del FDN en 1988 y plasmado en "*El Llamamiento*" del mismo año donde se convoca a la creación del partido. Por eso, el liderazgo fáctico de Cárdenas duró hasta que López Obrador comenzó a brillar como Jefe de Gobierno de la Ciudad de México a partir del 2000.

Regresando a los primeros años de vida del partido, la estrategia del liderazgo único como catalizador, no se modificó a pesar del crecimiento protagónico de otros líderes internos. A pesar de que la línea discursiva seguida por Cárdenas era más de tipo rupturista hacia el gobierno (bajo la lógica de la protesta *victimizada* por el supuesto fraude de 1988) lo cierto es que se presentó un momento de cierta apertura interna por trabajar en vísperas de la consolidación institucional. Esta apertura (según Prud'homme en Durand, 1994: 85) "*tenía que ver con la lucha por encabezar el proceso de transición y que se daba en un contexto en que la estrategia de denuncia electoral del PRD presentaba signos de agotamiento*". De hecho, esta herencia de partido-movimiento social, da una sensación de intransigencia[117] por

[117] Por su parte en el terreno legislativo el PRD empujaría en este periodo de 1989 a 1991 una serie de propuestas para modificar el sistema electoral; en algunos momentos existió contacto con el PAN para impulsar dichos cambios, pero éste prefirió ir por propuestas más conservadoras que sugerían un entendimiento mayor con el gobierno priista, lo cual era visto por el PRD como una complicidad en la víspera de un sistema bipartidista. A pesar de ello, el 16 de octubre de 1989 se aprueba en la Cámara Baja la iniciativa de la Ley Electoral con la que

parte del mismo, circunstancia que tenía que ser "*complementado por actos de buena voluntad hacia otras formaciones políticas*". Ésta es la clave por la cual se comienza a observar que actores perredistas como Muñoz Ledo acceden al diálogo con el presidente Salinas en 1991.

La figura de Muñoz Ledo durante estos primeros años del PRD, es fundamental para entender cómo es que el movimiento social se va transfiriendo -bajo estándares mínimos- hacia una lógica de partido formal. Como menciona Borjas (2003) este personaje conocía a la perfección la vida legislativa y la política formal, distinta al ala del partido más "rupturista". Muñoz Ledo conocía al PRI y su estilo de gobierno, los conocía desde adentro pues es uno de los cuadros procedentes de la escisión que implicó la Corriente Democrática que se separó del PRI. Por otro lado, una parte importante de los líderes provenientes de la izquierda, también habían asentido la necesidad de dialogar bajo los cauces institucionales, siendo esta una forma más provechosa que el simple movimiento de protesta. *"Por consiguiente, y lejos de apostar al desgaste y derrumbe del gobierno como lo hacía Cárdenas, compartían [con Muñoz Ledo] la decisión de negociar con aquél los cambios al sistema*" (*Ibid*: 304). Y es así como se da el acercamiento entre Muñoz Ledo y cuadros importantes provenientes de la izquierda como Gilberto Rincón, Arnoldo Martínez Verdugo y Jorge Alcocer.

Rápidamente Muñoz Ledo y estos políticos que simpatizaban con el cambio de estrategia política, mostrarían una actitud más negociadora. Por tanto, fueron percibidos por el grupo "rupturista" fiel a Cárdenas, como un posible foco de discordia hacia la lógica de confrontación con el gobierno. De hecho, tanto a Muñoz Ledo como a quienes simpatizaban con él se les removió del CEN provisional. Pero, como afirma Borjas (2003: 305 y 306), lo más probable es que estos políticos decidieran no confrontar a Cárdenas y sujetarse a sus decisiones pues resultaría más conveniente no fracturar los primeros pasos hacia la cohesión, seña de que el liderazgo de Cárdenas realmente tenía la capacidad imponer su ritmo y su lógica. Sin embargo, tampoco podría afirmarse que Cárdenas tenía el pulso y el control total de la organización; por el contrario, el liderazgo de su figura vendría a jugar más un papel de arbitraje que de planeación y organización.

De hecho, los integrantes del PRD más preocupados por el acomodo en la composición interna del partido que por las elecciones que ya tenían en puerta, descuidaron totalmente las elecciones intermedias para integrantes del Congreso de la Unión de 1991.[118] Esperando un éxito por inercia al logro

se crea el Instituto Federal Electoral y el Tribunal Federal Electoral. Esta Ley se vería con muchísima desconfianza por parte de los perredistas y de hecho, acrecentaría el enojo del PRD hacia el PAN y el PRI.

[118] Para atestiguar el desorden derivado por el acomodo de fuerzas por parte de Cárdenas queda plasmado en su decisión poco práctica por remover a Jorge Alcocer del CEN, pues expresó el mencionado: "*en el caso del área electoral fue lamentable: el consejo nacional había*

de 1988 con la alianza del FDN. El PRD se siente defraudado cuando observa que sólo obtiene el 8% de la votación para congresistas de 1991, lo cual sólo le aporta un total de 41 diputados y seis senadores (Martínez González, 2005: 65). Estos resultados son inmediatamente leídos como un nuevo fraude por parte del Gobierno Federal, lo cual de alguna forma sirve de aliciente para cohesionarse como grupo político de oposición. En 1993 Cárdenas abandona la presidencia del partido y en su lugar queda de forma interina Roberto Robles Garnica. Durante el II Congreso Nacional en julio de 1993, se elige al nuevo CEN quedando como presidente Muñoz Ledo.

De aquí en adelante queda claro, que una de las promociones discursivas del PRD más recurrentes es la referente a su autovictimización ante las derrotas electorales. Prud'homme realiza un señalamiento fuerte al mencionar que la estrategia del PRD durante este periodo se centró en la denuncia del fraude electoral y en la inequidad de las reglas de competencia electoral, acusando al gobierno priista de antidemocrático e ilegítimo (en Durand, 1994: 86). Si bien, es cierto que una *estrategia discursiva* recurrente, es heredada del comportamiento del movimiento social de protesta, los hechos nos indican que la verdadera *estrategia organizativa* fue el sometimiento de los protagonismos al arbitrio del líder Cárdenas, bajo esa línea discursiva victimizada y con una estructura fraccional.

A decir verdad, la estrategia organizativa centrada en el líder poderoso no cambiará durante los siguientes años: "*Cuauhtémoc Cárdenas era el PRD y el PRD era Cuauhtémoc Cárdenas*" (Borjas, 2003: 337). Por ende, la estructura poco a poco fue acogiendo tal fisonomía. Los líderes locales al interior del país y los líderes de las corrientes fueron estrechando vínculos personales con el líder para facilitar el acomodo de sus facciones clientelares en la estructura organizativa. Esto originó que las corrientes poco a poco fueran utilizando canales de comunicación no institucionales para el perfilamiento de futuros candidatos. Cárdenas tenía control sobre las "zonas de incertidumbre" del partido, pues este tipo de red de trabajo le permitió deliberar fácilmente la conveniencia o no de colocar candidatos o impulsar carreras políticas de determinados personajes al interior del partido.

Todo lo anterior, da muestra de que el desarrollo estructural concuerda con lo revisado en el indicador estructura, donde se aprecia que la estrategia organizativa basada en el líder no avanzó más. Al menos dentro del esquema de Mintzberg (1993 [1979]) revisado en el Capítulo II donde se puede apreciar que el crecimiento organizacional se quedó entre la etapa 1 y 1B. Es decir un poco más que una *estructura artesanal*, más ubicada en un tipo de

aprobado el balance y plan de trabajo. Ya estábamos preparando la campaña electoral en el Estado de México. Había un equipo especial, que simplemente se desmanteló. Habíamos avanzado en el análisis detallado de 21 municipios y todo se desechó. Fue un error y pérdida de un esfuerzo (…)" en Borjas (2003: 305).

estructura empresarial, donde las decisiones importantes las toma el líder y el proceso de asimilación mutua y la sistematización en general se quedan en la deliberación personal de las subunidades con este líder.

La estrategia organizativa no progresó hacia la solidificación normativa, ni hacia la implantación de subunidades formales en el territorio nacional, el proceso de penetración (en términos de Panebianco) quedó trunco. El partido más bien se estructuró plenamente sobre la sobrerrepresentación e intereses de subunidades informales denominadas corrientes. No hubo un planteamiento planificador, de hecho el PRD careció de estadistas, puesto que los cuadros de intelectuales quedaron relegados frente a los líderes populares que acarreaban más votos. Uno los requisitos de poder en el partido siempre ha sido conseguir una buena nota en el *"masómetro clientelar*", y es así que *"(…)se posicionó del PRD un conjunto de líderes sin formación política, de escasa cultura general y, por lo mismo, de una fobia casi enfermiza por todo lo que implique una labor política de sesgo intelectual (…)*" (Sánchez, 2008: 55). El PRD desde un inicio se define como un *partido al servicio de políticos*, más en concreto al servicio de las corrientes siguiendo la lógica de Aldrich (1995 y 2012).

Una vez que se instaura y normaliza una conducta o una estructura, es difícil regresar atrás para recomponer el camino. Así el PRD, dejó de lado el proceso de sistematización y la formalidad necesaria, tanto de liderazgos como de la estructura orgánica. Conformándose con una aparente coordinación emanada directamente del líder central. Hecho lo anterior, el partido se plantea el reforzamiento de las actividades electorales, que habían quedado un poco de lado. Como se ha demostrado el PRD quedó en tercer lugar en 1994 con una votación que en nada se parecía a su éxito exacerbado de 1988 con su participación aún como FDN.

Estrategia II: Definirse hacia la izquierda y competir

Bajo los ojos de la sociedad, un partido exitoso es aquél que gana elecciones, más allá de lo que se pueda apreciar con respecto a su calidad organizacional o a su carácter o posicionamiento de ideas. Sin embargo, los resultados electorales no siempre son el reflejo del éxito orgánico interno, tampoco pueden prescribir mejoras. En algunas ocasiones un resultado electoral afortunado puede enmascarar los problemas internos del partido por un corto periodo de tiempo.

Una afirmación que podemos hacer, es que los partidos están mucho menos inclinados a realizar cambios organizativos de fondo, de hecho, es más común que éstos sólo cambien la estrategia conductual o discursiva. También, es casi imposible que un partido se atreva a buscar diferentes nichos de electores, fuera de los que fue concebido en un principio, porque según Wilson (en Lawson, 1994: 270) lo primero que se arriesga en este caso

es a no ganar, sino a perder los votos que ya poseían con un determinado tipo de discurso y oferta.

Es por lo anterior, que una vez configurada la estrategia organizativa, buena o mala, el PRD entra en un proceso de definición discursiva. Si por un lado la conducta heredada de la protesta y la movilización social era desde su inicio un lenguaje común o al menos bien conocido entre los perredistas; lo cierto es que el partido en general había sido bastante temeroso en definir su identidad ideológica. México, considerado un país con una cultura política parroquial, según Almond y Verba (1963), no concebía con claridad las distinciones ideológicas entre izquierda y derecha. La gente hasta la comentada investigación no tenía elementos prácticos para definir al gobierno en alguna de las categorías ideológicas, pues sólo se le veía como el instrumento de dirección y administración. Por lo tanto, el régimen de partido único desalentaba la creación de una distinción en este sentido, pues resultaba conveniente no marcar escisiones en la sociedad.

Como se ha descrito, el PRD en su origen es una constelación de movimientos sociales, partidos marginales y de un fragmento de inconformes expriistas. Cárdenas al ser la figura vértice del movimiento que lleva a la creación del PRD, es el primero en sospechar que la declaración de la organización como partido de izquierda, sería un tanto riesgosa, pues no sabía cuál sería la reacción de la gente, que no estaba acostumbrada a este tipo de clasificación política. A decir verdad, el riesgo era también transmitido a lo largo de la nueva organización partidista y aunque *"(m)uchos daban por sentado el carácter de izquierda del PRD, otros se conformaban con un tinte progresista, pero la ambigüedad dio pie a confusiones dentro y fuera del partido y a que la sociedad no supiera que tipo de organización era ésta*" (García Ponce, 2005: 4).

Así, si pudiéramos advertir que desde un inicio el PRD sería un partido de izquierda por su legado de origen, la realidad nos indica que esta definición se dio mucho tiempo después de su creación oficial, con un retraso de nueve años. Es con la intervención en el IV Congreso Nacional entre el 18 y 22 de marzo de 1998, en que Muñoz Ledo define la ideología del partido. Tal y como menciona Wilson (en Lawson, 1994) esta definición, es más de forma que de fondo, es el apuntalamiento de la estrategia organizativa con el firme propósito de dinamizar la organización en el sentido de dotarla de valores más concretos. Los valores hasta entonces, habían sido: "*la defensa del voto*" (o el discurso victimizado), "*la lucha por la democracia*" (la búsqueda de la transición democrática) y la "*defensa de los preceptos revolucionarios*" (en el sentido de la justicia social que asumen buscaba la Revolución Mexicana de 1910). Todas esas ideas incluídas desde la publicación del "*Llamamiento*" para la conformación del partido.

Una de las circunstancias que hacen que el PRD deje la primera estrategia organizativa bajo la configuración descrita anteriormente, es que la dinámica

electoral en el país comienza a sufrir cambios, que hacen necesario que el partido se enfoque más en la verdadera participación competitiva y que empiece a definir nichos de votantes. Todo deviene de la Reforma Electoral de 1990, donde surge el Instituto Federal Electoral. Los logros para llegar a consolidar un sistema electoral autónomo a las manos del Gobierno Federal fueron lentos y muy complicados, políticamente ríspidos, pero finalmente progresivos. Según Prud'homme (en Durand, 1994: 87) fue el PAN quien presionó institucionalmente para que se elaborara un nuevo padrón electoral, se emitiera una credencial de elector con fotografía, la penalización de delitos electorales y la limitación de la afiliación corporativista por parte de los partidos (básicamente se trataba de limitar al PRI).

En el mundo hay otros ejemplos de que la inserción de un elemento ideológico puede ser parte del cambio en la estrategia organizativa de los partidos. En la India, el Partido Congresista es descrito como una organización fraccional, que al igual que el PRD, adquirió una gran resistencia y predominancia frente a otros partidos gracias al cambio de estrategia: la afirmación de una postura ideológica, acompañada de una transformación organizacional paulatina y de líderes muy carismáticos (Véase Mitra en Lawson, 1994). El ascenso o declive electoral de todos los partidos se halla relacionado con el cambio de los votantes en respuesta a incentivos de corto y mediano plazo, sobre la línea de las principales rupturas sociales (*cleavages*).

Bajo la lógica anterior, la definición eventual del PRD como partido de izquierda, no casuísticamente tiene que ver con el crecimiento organizacional y electoral del PAN. Pues es en el periodo posterior a 1994 en que el PAN comienza a ganar fama mediática derivada de la buena actuación de su candidato presidencial Diego Fernández de Cevallos, al quedar en segundo lugar y recordemos que hacia 1997 el PAN ya gobernaba siete estados de la República, algo nunca antes visto. Es decir, comienza a existir electoralmente otra opción, otro partido en los ojos de los electores, y ese partido es el partido comprometido con la defensa del *status quo*, los valores católicos y "*las buenas costumbres*", un partido que fácilmente se ubica en el espectro ideológico de derecha.

Esto abriría el espacio para la autodefinición del PRD como la contraparte, como el partido de oposición, el partido que está en contra del *status quo,* anticlerical, el partido que se fundó sobre la base del PMS que a su vez concentraba a los líderes comunistas, "el partido mexicano de las izquierdas". Finalmente, el PRD se encontraría durante sus primeros años en un escenario de competición, donde habría perdido su impacto inicial con el crecimiento del PAN. El PRD en un inicio nunca imaginó este rápido despliegue del PAN, los líderes asumían que el impulso de la gran campaña fundacional crearía una inercia hacia las elecciones presidenciales de 1994. Pero la creación y formalización de un partido político tiene su dificultad: el

primer paso es la supervivencia, el segundo competir. A resumidas cuentas, vale definir que es el ambiente el que presiona este cambio, obliga a que el PRD se defina conceptualmente y se focalice sobre ciertos nichos de votantes.

Ahora hay que mencionar que los partidos de izquierda tienden a ser más doctrinales, con militantes hiperparticipativos. Son partidos donde es más complicado atreverse a realizar cambios orgánicos internos porque simplemente les cuesta trabajo llegar a acuerdos consensuados. Las tesis izquierdistas, por lo general, funcionan bajo la doctrina comunista de que el movimiento social se hace a partir de células. Como lo señala Wilson (*Ibid*: 271): "*En adición, hay una tendencia particularmente fuerte en los partidos de izquierda por preferir una pureza doctrinal a la hora de acomodar a su gente en vez de buscar la conveniencia electoral*." Situación que lleva a estos líderes a tomar decisiones contumaces que poco pueden contribuir al cambio del partido en búsqueda de la optimización de votos. Lo más usual es que los descalabros electorales sean achacados a factores temporales o a buscar culpables fuera del partido, y finalmente aclamar supuestos fraudes electorales como se ha vuelto costumbre en democracias aún experimentales (Valdez, 2013 [2006]: 46).

Por otra parte, era de esperarse que los cambios estratégicos incluyeran pocas veces cambios sensibles en la organización y mucho menos a la doctrina del partido, pues ésta viene cargada con una serie de simbolismos y valores que devienen del modelo originario. Sin embargo, los cambios estratégicos *no estructurales* son mucho menos intrusivos con los valores y los programas fundacionales, porque realmente no buscan la implantación de nuevos códigos conductuales, sino sólo una redefinición, ajuste o enfoque de los mismos. A éstos últimos se les suele considerar como cambios estratégicos discursivos, donde los valores originales no tienen que verse comprometidos necesariamente. "*Simplemente se requiere que los líderes modifiquen sus tácticas de campaña, retórica y los métodos de acción del partido en lugar de transformaciones profundas en el partido*" (Wilson, *Op. Cit*.: 271). Esta situación es mucho más común en los partidos de corte social-demócrata, donde siguen manteniendo competencia fuerte en las democracias occidentales.

Resulta sencillo describir este cambio estratégico, puesto que no requiere que la estrategia organizativa cambie drásticamente. De hecho la estructura fundacional en el PRD persiste prácticamente igual desde su fundación. Sin embargo, el partido en esta fase -que se concreta en 1998- busca enfocarse *identitariamente* como la opción de izquierda en el "*mercado político mexicano*". Ni se altera su nicho poblacional objetivo, ni se modifica su estructura, ni cambia su mecanismo de actuación habitual, sólo se define electoralmente como una opción y se separa en su identidad tanto del PRI como del PAN, al ser los competidores más grandes y peligrosos para su

supervivencia (pensando en no permitir la concreción de un bipartidismo como versa la tesis duvergeriana).

La ubicación conceptual como partido de izquierda facilitó en adelante una cierta homogenización del discurso político perredista, mismo que actualmente encuentra en "*ser de izquierda*" uno de sus valores principales según los encuestados en esta investigación (véase el análisis de la *V3 Value-infusion*). Con esta definición, se fijaría una parte importante de la filosofía y la marca del partido, misma que se comenzará a utilizar recurrentemente desde esa fecha; pues hay que recordar que hacia 1997 el PRD comenzaría a tener mucha mayor participación mediática derivado de su éxito electoral al ganar el DF y el segundo lugar en la Cámara de Diputados.

Si en la fachada discursiva el cambio estratégico se puede explicar a través de la definición de los valores, al hablar de los nichos electorales el partido se vio mucho más obligado a definir ciertos mecanismos de acción para atraer y retener votantes. Como se ha podido apreciar en la *variable reification*, existe un perfil de votantes y de representantes que asocian al PRD con políticas dirigidas hacia las clases pobres. Como se ha explicado en párrafos anteriores, el PRD se viene a definir como un partido que busca el voto de los sectores sociales más desfavorecidos. Lamentablemente existe una correlación nociva en democracias inestables donde las condiciones de pobreza dan paso al clientelismo electoral como mecanismo de distribución política. Esta idea es expuesta en el estudio de Stokes, *et. al.* (2013: 23) al determinar que la precariedad económica sí es una variable que propicia el clientelismo.

El cambio en la estrategia del PRD, al definirse como partido de izquierda trajo consigo que pronto rentabilizara a los núcleos sociales que habrían de brindar su apoyo electoral en el centro del país. Remplazó a los trabajadores de campaña y proselitistas del partido por burócratas con sede en la capital mexicana (tal y como se sugiere en Stokes, Op Cit: 5). Rápidamente el discurso perredista encontraría la forma de materializar su mecanismo de atracción para su votante objetivo.

De manera natural, el diseño organizacional daría un poder discrecional a los líderes para que se convirtieran en *brokers* con capacidad plena para operar localmente para intercambiar beneficios individuales y colectivos por votos. Evidentemente, al hacerse con el gobierno de la capital mexicana, daría al partido un empuje organizativo substancial. Pues no sólo la fidelización de la clientela electoral correría a cargo de los *brokers* a nivel local, sino que de manera totalmente formal el partido comenzaría a introducir políticas programáticas para favorecer a sus votantes objetivo, como fueron las pensiones a adultos mayores y madres solteras, por citar un ejemplo. A partir del esquema de Stokes, *et. al*. (*Ibid*: 7) podemos afirmar que el esquema político distributivo del PRD es clientelar tanto en el nivel programático (a través de políticas gubernamentales) como el no

programático (a través de recompensas directas focalizadas para la obtención del voto).

De tal suerte que, el cambio discursivo y su eventual competición formal en el escenario político mexicano, sí trajo consigo consecuencias en cuanto a la definición en la estrategia de aproximación hacia sus votantes objetivos. Como menciona MacLean (2008: 3-5) es difícil que las organizaciones repentinamente interioricen, reflexionen y se den cuenta de que algunas de sus conductas fundamentales están construidas sobre la base de comportamientos nocivos. Sobre todo, cuando éstas conductas han sido reproducidas desde los primeros años de vida de la organización.

Por ello, el cambio organizacional es complicado, pues en organizaciones complejas como los partidos es difícil imaginar cómo aproximarse de otra manera hacia sus votantes "*si siempre se ha hecho así*". En el caso del PRD, la estructura unipersonalista que delega un poder relativo a los *brokers* como parte fundamental del control local, resultó ser el mecanismo natural para dar vida a la redefinición estratégica discursiva sobre una izquierda enfocada a la atención de los sectores más pobres, sectores a los que clientelizaron, para obtener de ellos una fidelidad electoral. Para el PRD las políticas de izquierda tienen que ver con una noción estatista, claramente asistencialista y que, desde luego, es rentable electoralmente.

Estrategia III: Conflicto, movilización social y cohesión

En principio, parecería que la cohesión organizacional tiene poco que ver con la movilización social, pero en el caso del PRD estos dos conceptos han encontrado un axioma que se ha instaurado como una de las estrategias básicas para encontrar unidad ante sus crisis recurrentes. La clave se encuentra en esperar o provocar un acontecimiento aparentemente derivado del ambiente, para exacerbar los ánimos internos y motivar a las corrientes y sus líderes para reaccionar, movilizar a sus clientelas y seguir "unidos" en los estándares mínimos estructurales.

Aunque podríamos sugerir que este mecanismo es más o menos recurrente en la vida política del PRD (y de hecho es cierto que entre sus filas encontramos a grandes movilizadores sociales formados bajo la consigna de la protesta política) lo cierto es, que es a partir de los videoescándalos mostrados en marzo de 2004, el PRD experimenta una de sus crisis más caóticas. Una crisis de imagen devastadora y una crisis institucional que sólo develaría, no la falta de ética por parte de los políticos involucrados, sino la falta de comunicación interna y el revanchismo entre las corrientes. Expone al PRD no sólo como un partido corrupto, sino a un partido donde no existe un compañerismo genuino.

La configuración de esta tercera estrategia organizativa basada en la reacción comienza mucho antes de la aparición de los videoescándalos de

2004. Todo en realidad inicia con el debilitamiento del "*líder moral*" como le suelen llamar los propios perredistas a Cárdenas, pues a partir de su tercera derrota como candidato presidencial en el 2000, su liderazgo puro viene a ser cuestionado por los líderes de las fracciones. Recordemos que el PRD padece una configuración basada en la informalidad del poder, así que los posteriores presidentes del partido –después de Cárdenas- realmente jamás pasaron a estar por encima de la figura del líder fundador, siempre actuarían bajo la sombra de éste. Inmediatamente después del fracaso electoral del 2000, el PRD experimenta un momento de incertidumbre pues Cárdenas no parecía ser ya el hombre que dotaba de equilibrio a la organización, incapaz de llevar al PRD a la Presidencia.

Según Nonaka (1994: 18) en las coyunturas de crisis o rupturas, las organizaciones sufren una interrupción en los hábitos individuales, y es cuando los miembros valoran aquellas costumbres que generan las rutinas. En organizaciones medianamente desarrolladas, los simbolismos y las áreas de confort son altamente importantes para evitar la disgregación. Es natural que tras el debilitamiento de la figura de Cárdenas como el líder incuestionable, los propios perredistas añorarían un líder que devolviera esa certeza, al menos en la conducción superficial y simbólica.

En cambio, López Obrador, que ya había sido para esa fecha presidente del partido y recién habría ganado la Jefatura de Gobierno de la capital, comienza una estrategia en su *agenda-setting* para posicionar su imagen gradualmente. Su principal acción fue dar un reporte de actividades ante los medios de comunicación todos los días por la mañana. Poco a poco los medios picaron el cebo y las notas relacionadas al Jefe de Gobierno capitalino comenzaron a abundar. Las conferencias de prensa matutina de López Obrador servían no sólo para actualizar a los medios sobre sus actividades gubernamentales, sino para declarar y dar opiniones de cualquier índole incluso para criticar a sus adversarios. Parecía que el posicionamiento era el óptimo y que a medida que avanzaban los primeros pasos de la administración federal de Vicente Fox, López Obrador se perfilaría como un opositor serio a su gobierno en el futuro a mediano plazo.

Comprender la instauración de esta tercer estrategia del partido, conlleva a advertir que se trata de una estrategia conductual de la organización, que fue implantada como resultado de fenómenos en el ambiente que llegaron a afectar al PRD. En febrero de 2004 la prensa mexicana se regodearía con la aparición del vídeo de Jorge Emilio González Martínez, líder del Partido Verde al negociar la facilitación de permisos municipales sobre una reserva ecológica en el Estado de Quintana Roo a cambio de dos millones de dólares. En ese momento, el impacto mediático fue colosal, parecía que la figura de González Martínez estaba definitivamente destinada a sucumbir bajo los ojos de la sociedad.

Sin embargo, la salvación de González Martínez fue la aparición de otro videoescándalo. El primero de marzo del 2004, apareció en la televisión pública nacional, un video donde se apreciaba a un hombre jugando apuestas en Las Vegas (EEUU). Se trataba del Secretario de Finanzas del GDF, Gustavo Ponce. Ante la polémica suscitada con esta cinta, el Procurador General de Justicia del DF, Bernardo Bátiz, comentó que se estaba realizando una investigación por la sospecha de un fraude por 31 millones de pesos mexicanos que apuntaba hacia la Secretaría a cargo de Ponce. Además, el procurador Bátiz, declaró que desde el 28 de enero diversos funcionarios habían presentado una denuncia contra el mismo sujeto ante la Procuraduría General de Justicia del DF (PGJDF) por fraude y por disposición indebida de fondos de la Tesorería.

Televisa,[119] a través de sus noticieros, dio a conocer el vídeo y se mencionó que Ponce no era un apostador ocasional, sino que gozaba de una cuenta *VIP* (exclusiva) en el casino "*Bellagio"* de Las Vegas. También se expuso que este funcionario gastó fuertes cantidades de dinero en 17 viajes entre el 2002 y el 2004, tiempo en que ocupó diversas funciones bajo el Gobierno perredista de la capital. Gustavo Ponce había colaborado como funcionario público de las administraciones perredistas desde 1997 cuando Cárdenas ganó la Jefatura de Gobierno del DF.

Al otro día de haber sido expuesto el video, su protagonista desapareció, lo cual de inmediato aumentó el ansia por saber qué es lo que estaba sucediendo. López Obrador, quien era el Jefe de Gobierno, declaró que había tomado la decisión de separar a Ponce de su cargo para iniciar una investigación contra él, por el presunto delito de corrupción. Era pues, el primer golpe hacia el discurso de "*honestidad valiente*" de Obrador, pues en ese entonces Ponce era obviamente, un empleado del Jefe de Gobierno.

Aún no comenzaba de lleno el escándalo sobre Ponce, cuando el tres de marzo aparecería otro video, aún más vergonzoso. René Bejarano Martínez, diputado local, presidente de la Comisión de Gobierno de la Asamblea Legislativa del DF (ALDF), y además líder de la Corriente Izquierda Democrática (CID) del PRD, fue exhibido en un video -filmado el 21 de abril de 2003- en donde se encontraba en una reunión en privado con el empresario Carlos Ahumada.[120] En tal vídeo, el empresario entregaba al perredista 45 mil dólares al momento en que mencionaba que con ese pago sumaban un total de 3 millones 700 mil pesos entregados.

---

[119] Una de las empresas concesionarias de televisión pública más importantes de México.

[120] Argentino naturalizado mexicano. En 20 años de estancia en México amasó una fortuna con diversos negocios. Fundó el Grupo Quart (constructora), e incluso compró dos equipos de fútbol: Santos de Torreón y el León de Guanajuato, además de crear un periódico llamado *El Independiente*.

El programa matutino de "*El Mañanero*" de Televisa fue en donde el vídeo sería transmitido por primera vez. El material audiovisual fue proporcionado por el diputado federal del PAN, Federico Döring, quien a su vez comentó haberlo recibido de manera anónima. Lo curioso es que aún Bejarano se encontraba comentando ante otro noticiario matutino su perspectiva con respecto al vídeo de su compañero de partido Ponce cuando él mismo se vio implicado en una nueva cinta en otro canal de televisión.

Ante tal circunstancia, Bejarano solicitó de inmediato licencia a su cargo, lo cual atrajo rebatingas al interior del partido por ocupar su posición como presidente de la Comisión de Gobierno. Al ser entrevistado por los diversos medios de comunicación mexicanos, Bejarano declararía que "*había cometido un error pero no un delito, pues se trataba de un donativo particular, situación que está permitida en la ley*" (Mendoza. 2007: 90). Además declaró, que ese dinero había sido entregado a la Jefa Delegacional de Álvaro Obregón, la también perredista Leticia Robles [121], acto seguido ésta involucrada declararía su inocencia y advirtió que denunciaría a Bejarano por injuriarla.

Por la tarde de ese mismo día, Bejarano declararía que en su relación con Ahumada, él nunca se había comprometido a nada y que nunca le había solicitado un favor. También admitiría que prepararía su renuncia al PRD, situación que concretó horas después. Bejarano, sabía bien que su asociación con el PRD traería grandes conflictos internos, y sobre todo, él sabía que podía afectar la imagen de López Obrador, debido a que había sido su secretario particular en el Gobierno del DF así como uno de sus principales operadores políticos durante su campaña por el mismo cargo.

Por la noche, en otro noticiero de Televisa, se difundió un segundo vídeo de Bejarano y Ahumada, donde se veía a los dos personajes en la misma situación, Ahumada entregando dólares y Bejarano recibiéndolos. En este video se entendía como Ahumada se quejaba de "*bloqueos de la administración local*" para hacer negocios y decía que ya había apoyado a la mitad de los delegados en turno cuando aún eran precandidatos por el PRD. Ahumada llamó por teléfono al noticiero y rechazó que los pagos hubieran sido para recibir favores sino que se decía víctima de extorsión por parte de los funcionarios del Gobierno del Distrito Federal (GDF), sin embargo no especificaría nombres. Concluyó mencionando que las cintas las había hecho él y que las había creado "para su propia seguridad," además afirmaba que se las había entregado personalmente al panista Federico Döring para su exposición.

De inmediato López Obrador sugeriría que la difusión de los vídeos de Bejarano respondía a una venganza del empresario por negarle contratos y por investigar a su empresa (Grupo Quart) como participe de fraudes en la

[121] Leticia Robles no tiene ningún parentesco con Rosario Robles, expresidenta del PRD.

Delegación Gustavo A. Madero, lo cual suponía algún vínculo con el vídeo de Ponce. Esto sería un grave error de parte de López Obrador: ¿Para qué disculparse él de algo que nadie le había acusado hasta el momento? Lo único que logró con esa declaración, fue dar paso a que se le incluyera mediáticamente en el asunto y a levantar sospechas.

López Obrador, con el afán de no resultar dañado por las acusaciones sobre estos dos individuos, señaló que detrás de esos vídeos estaba "*la derecha*". Era un intento por justificarse ante lo indefendible, apuntando a que era una confabulación contra su gobierno por parte de Carlos Salinas (expresidente de México). También consideró que los órganos del Gobierno Federal –que ostentaba el PAN- habrían colaborado para elaborar este escándalo, inmiscuyendo así a la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y al Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

Al ser el Jefe de Gobierno, López Obrador se sentía amenazado con estos escándalos que involucraban a dos de sus colaboradores cercanos. Sin embargo tenía razón en plantearse ¿por qué si lo que se estaba exponiendo en los vídeos eran delitos, éstos no fueron denunciados legalmente antes de ser publicados en la prensa? La intención era y es obvia, el propósito era provocar el escándalo, sin embargo, aún en 2014 no existen pruebas concretas que demuestren quién orquestó este ataque más allá del empresario Carlos Ahumada.

Los diputados en la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, aprobaron un punto de acuerdo para que la Auditoria Superior de la Federación fiscalizara los recursos del GDF. Los diputados perredistas Pablo Gómez y Eliana García acordaron ese procedimiento y además instaron a las autoridades judiciales a realizar una investigación para castigar a los culpables, además de anunciar que el mismo PRD realizaría un proceso para someter a juicio político a Bejarano. No se trataba solamente de buscar justicia, sino que *"(m)ostraba además que existía un choque de fracciones al interior del partido, una lucha por posiciones en el control de la organización, en el reparto de candidaturas (…)*" (Mendoza, 2007: 93). Pues recordemos que Gómez es uno de los principales líderes de UNYR, corriente opositora a la CID de Bejarano.

Mendoza (*Op. Cit.*: 94) afirma que Bejarano siempre había estado bajo la sospecha de actuar de manera corporativa, de defraudar a familias por medio de acciones de vivienda y de lograr sus objetivos de manera poco transparente. Se le conocía como "*el capo de capos*" en palabras del autor citado. Bejarano es un personaje singular pues había sido Director General de Gobierno en la administración de Cárdenas de 1997 a 1999 y fue coordinador de campaña y secretario particular de López Obrador.

Un día después, el jueves 4 de marzo de 2004, Leonel Godoy[122] quien era el presidente del PRD afirmaría que el partido atravesaba por la peor crisis de su historia. Los videoescándalos habían cimbrado las estructuras y los principios del partido, habían tocado donde más dolía al PRD, partido que según él "*siempre había presumido de honestidad*" (Mendoza, 2007: 95). Godoy agregó que con esos escándalos la ciudadanía se daba cuenta de que en ese partido y en sus gobiernos "*no había contemplaciones*" contra los actos de corrupción. Pero desear que esa fuera la imagen obtenida con los videoescándalos era demasiado pedir. En realidad, lo que quedaba en la memoria reciente serían las imágenes de los dólares en un maletín y los perredistas cogiéndolos, incluso guardándose literalmente "*hasta las ligas*".

El Secretario General del PRD, Carlos Navarrete[123] declaraba por su cuenta que su partido había sido infiltrado por "*las mafias*" que, al pelearse, habían permitido la aparición de los vídeos. En nombre de los perredistas, Navarrete ofreció disculpas a la ciudadanía por el asunto y afirmó que apoyarían a la PGJDF para que actuara y esclareciera los hechos. Lo que realmente quedó en evidencia con lo mencionado por Navarrete es que al interior del partido se experimentó un recrudecimiento de la lucha entre las fracciones. Por ejemplo, al mencionar la introducción de "*las mafias*" cualquiera pudo interpretar que era una forma de referirse a la fracción de la CID de Bejarano. Si el senador Demetrio Sodi no tenía recato para llamar mafia a la CID, otros perredistas preferían sólo darlo a entender por temor a una crítica directa en el mismo sentido.

El mismo 4 de marzo, la diputada Dolores Padierna (esposa de Bejarano) declaró que Rosario Robles, la expresidenta interina del PRD (2002-2003 periodo en que se grabaron los vídeos) junto con el empresario Ahumada habían ofrecido a Bejarano un apoyo por 500 mil pesos para las campañas electorales. A cambio deberían recibir ayuda de su corriente –CID- para ganar en las delegaciones de Tlalpan e Iztacalco (localidades donde la UNYR de Robles tenía candidatos). En esta circunstancia se aprecia un ataque frontal entre las corrientes perredistas. El escándalo quizá pudo haber terminado con el desprestigio de la CID, pero ahora la CID (o "*bejaranos"*) involucraba a UNYR de Rosario Robles, en un evidente intento por perjudicar a otras corrientes internas, en vez, de actuar con solidaridad y evitar que el escándalo creciera para el PRD.

También ese jueves 4 aparecería una encuesta en el *Canal 40* de Televisión Azteca, donde se mostraban los resultados de la encuestadora GEA/ISA, donde la popularidad de Obrador resultaba lastimada. Descendía de 74 por ciento a 60 pues *"(…) uno de cada cinco entrevistados tenía una opinión negativa de él, además de que el presidente Fox lo desbancó en el rubro de*

[122] Ubicado en la corriente de los "*cuauhtemistas*".

[123] Ubicado en la corriente de NI o "*chuchos*".

mayor percepción de honestidad. En adelante, esta caída en los niveles de aceptación y de popularidad se confirmaron en otras encuestas" (Mendoza, 2007: 97). Era evidente que López Obrador se sentía atacado en su persona, desde esas fechas comenzó a fraguar su teoría del "complot" situación que pudo capitalizar y la convirtió en parte de su campaña política al asociar su imagen como la "*víctima del complot*."

Esa postura al asumirse como víctima, se transformó en una campaña mediática, pues es una modalidad que López Obrador ya había utilizado cuando le negaron su registro como candidato al Gobierno de la Ciudad de México por incumplir los cinco años como mínimo de residencia en la ciudad. Cabe decir que ahí también movilizó a la gente y organizó las marchas que terminaron por concederle la candidatura.

El viernes 5 de marzo el CEN del PRD iniciaría un proceso que suspendía los derechos estatutarios a Rosario Robles y a dos implicados más: Carlos Ímaz[124] y Ramón Sosamontes, mismos que serían llamados a comparecer ante ese órgano el sábado 6 del mismo mes. De esta forma, Robles era acusada de haber servido de gestora para Ahumada, de fungir como enlace entre el empresario y los delegados con quienes hizo negocios; bajo la misma acusación se señalaba a Sosamontes. De inmediato Sosamontes acusaría a Jesús Ortega el líder de NI y en ese entonces senador, de intentar aprovecharse del escándalo para poder así apropiarse del partido además de aseverar que ninguna corriente era ajena a ese tipo de prácticas. Ahora, el escándalo también tocaba a la corriente de NI además de la CID y de UNYR.

Si antes de los videoescándalos se pasaba por alto o simplemente no se sabía de las fracciones del PRD y de cómo operaban, ahora resultaba que estaban en el ojo del huracán por donde pasaba el escándalo político. Bejarano en un intento por evitar que López Obrador saliera afectado por el escándalo declaró que Ahumada había entregado esos videos a Carlos Salinas y a Martha Sahagún[125] para que éstos orquestaran el ataque contra López Obrador, gracias a diversos pagarés que el empresario había hecho a Robles para invitar a los perredistas en su red de fraudes. Bejarano mostró en la televisión supuestas pruebas que mostraban cheques evidentemente alterados y que terminaron por hundir aún más su figura por la falsedad tan grotesca de sus "pruebas". Fue un intento desesperado e inútil, que sólo agravó más su negativa imagen política.

El sábado 6 de marzo Cuauhtémoc Cárdenas declaraba en la ciudad de Morelia ante el pleno del Consejo Nacional del PRD que López Obrador no era el culpable de la corrupción, pero responsabilizó a Bejarano de la crisis y no mostró apoyo ni para Ímaz ni para Robles. Jesús Zambrano -de la corriente de NI- por su parte afirmó que el complot contra el PRD encontraba

[124] Miembro de la corriente UNYR de Robles y en ese momento Delegado de Tlalpan.

[125] Esposa del entonces presidente Vicente Fox.

facilidades porque en el partido no había institucionalidad: Había una ineficiencia en la dirección, una parálisis en los comités estatales, indisciplina, abuso de recursos y una especie de fuero de los dirigentes, que hacía imposible la acción de los órganos de justicia (Mendoza, 2007: 101). De esta forma se manifestaba un reclamo de "*los chuchos*" contra la dirección de Godoy un "*cuauhtemista*."

Así los ataques internos pasaban directamente y sin filtros al plano de los medios de comunicación y de la opinión pública, primero la CID, luego UNYR, después NI y por último los "*cuauhtemistas*", todos se verían involucrados en críticas y acusaciones internas. Todas las corrientes se echaban la culpa, unas a otras, de sus malos manejos, sus prácticas clientelares o "*mafiosas*" como ellos mismos describían y de su evidente indisciplina interna. Reconociendo su falta de institucionalidad y de un vínculo inexistente de unión ante la situación.

El domingo 7 de marzo, López Obrador convocó a una manifestación en el Zócalo del DF para brindar una explicación a sus simpatizantes y presentar lo que posteriormente se denominaría su "*teoría del complot*". Señaló que se trataba de un operativo instrumentado en su contra por parte de "*la derecha*" a través de la Secretaría de Gobernación. Los miembros de los partidos opositores a Obrador en la capital le reclamarían la utilización de recursos públicos para la defensa de su partido cuando eso no correspondía a la gestión del Gobierno de la ciudad. El mismo día, Ahumada publicaría en los medios una carta donde reiteraba que era víctima de extorsión y de intimidación por parte de los perredistas, además acusó a Bejarano, Ímaz y Octavio Flores[126] de haber recibido de su parte cantidades millonarias para financiar la campaña de posicionamiento de López Obrador para competir por la Presidencia de la República.

El lunes 8 por la noche, aparecería un tercer video en el que se veía a Carlos Ímaz recibiendo dinero de Ahumada. Ímaz[127] sostenía que no renunciaría a su cargo como delegado de Tlalpan porque no había cometido ningún delito según él. Por otra parte, apareció Juan Guerra, representante del PRD ante el Instituto Federal Electoral, planteando que su partido había reaccionado a penas a tiempo ante el escándalo de los videos y reconoció que existía "*una guerra canibalesca*." Guerra en la que algunas fracciones internas pretendían aprovecharse de la coyuntura para tratar de agrandar la situación y fortalecer así a sus respectivas corrientes al interior del partido.

---

[126] Flores era el Jefe Delegacional de la polémica Delegación Gustavo A. Madero donde se vinculaba el fraude entre Ahumada-Ponce y la administración de esta demarcación.

[127] En su crónica, Mendoza (*Op. Cit.*: 105) señala que Ímaz gozaba de una buena reputación hasta ese momento. Situación que pondremos en tela de juicio, debido a que éste utilizó a la UNAM como trampolín político al someterla -junto con Imanol Ordorika y Antonio Santos, entre otros perredistas- a una huelga en 1986, así como al inmiscuirse en la huelga posterior de 1999 que cerró la misma institución durante 10 meses.

Por lo descrito, el mes de marzo de 2004 resulta fundamental para entender la vida interna del PRD, para observar como sus conflictos tienen una nueva dimensión al ser puestos en la palestra de los medios de comunicación. Todo lo que aquí se ha descrito tuvo su origen primordialmente en los noticieros de Televisa, secundados por los noticieros de Televisión Azteca y las publicaciones de diversos periódicos mexicanos.

Ante el mayor momento de tensión entre las corrientes perredistas como producto de una serie de golpes fuertes provenientes del ambiente, el PRD como institución no supo responder con uniformidad. Como se ha apreciado la aparición de los videoescándalos desató un incendio interno gravísimo para la organización entera. Sin embargo, la respuesta a las circunstancias viene por parte de quien se asumiría desde entonces como el nuevo líder del PRD encarnado en la figura de López Obrador. Ya en 2004, López Obrador no era ningún novato como agitador social, sabía que para hacerse escuchar y lograr sus cometidos tendría que salir a la calle y llamar a los suyos a actuar. Este tipo de líder era lo que el PRD estaba esperando desde la derrota de Cárdenas en las elecciones presidenciales del 2000, alguien que supiera tomar el mando en los momentos de fricción entre las corrientes.

El domingo 14 de marzo, el Jefe de Gobierno, López Obrador, rindió su primer informe trimestral de labores de 2004, aprovechando la oportunidad para hablar sobre los videoescándalos. La plancha del Zócalo capitalino lucía llena, situación que se volvería costumbre cada vez que López Obrador llamaba a un mitin durante los siguientes años. López Obrador "*aceptó su responsabilidad y reconoció que cometió un error al seleccionar a sus colaboradores. Dijo que no caería en autocomplacencias ni en complicidades, que sabría rectificar para seguir gobernando la ciudad. Destacó que los altos jerarcas del PRD estuvieran ausentes del mitin: ni Cárdenas, ni Godoy, ni algún miembro del CEN*" (Mendoza, 2007: 115).

Ahí comenzó la división entre López Obrador y Cárdenas; el primero se asumió en esos días como el candidato del PRD a la Presidencia de la República. Por eso, López Obrador recibió casi "*con gusto*" el ataque de los videoescándalos, porque se autoubicó como el "*competidor a vencer*." Con eso empezó su precampaña hacia la Presidencia e hizo a un lado al "*líder moral*" Cárdenas y su intención por competir por la presidencia por cuarta vez.

La capacidad de López Obrador para aprovecharse del ambiente es sinceramente digna de admiración. Si bien el ataque de los videoescándalos afectaba al PRD en realidad, él decide autoindicarse como la víctima de los mismos. Separando por un lado los actos de quienes participaron en esas cintas, pero adjudicando que se trataba de una treta de sus adversarios para vencerlo. En el momento descrito percibimos al PRD como una organización sumamente fracturada, con grandes desacuerdos entre sus fracciones, con un ánimo derrotista. López Obrador se apuntala como el líder en el momento

indicado, donde ningún otro líder estaba dispuesto a dar declaraciones en torno al partido, donde todos se escondían y se preguntaban cómo recuperar la credibilidad del partido de izquierda. López Obrador inicia su carrera presidencial en esos momentos, con la mayoría de los líderes perredistas debilitados.

Pronto se presentaría la oportunidad para López Obrador de reunir bajo un fin común a los líderes de las corrientes perredistas. El proceso de adaptación de un partido político, más que otras organizaciones, requiere de líderes con olfato que sepan manipular el ambiente para sacar el mejor provecho de las circunstancias. Y ese político en el caso del PRD, en esa coyuntura que comienza en 2000 y culmina en 2012 con su salida, fue sin duda López Obrador. Tal y como lo advierten Randall y Svåsand (2002: 14) el concepto de adaptación en los partidos es mucho más complicado que la simple persistencia y la estabilidad, requiere la capacidad de poder manipular las condiciones procedentes del ambiente, a través de lo que sucede dentro y fuera del partido, todo al mismo tiempo.

Por un lado el PRD enfrentaba una crisis interna suficientemente seria como para que se hubiera descompuesto en ese momento. Con un ambiente que no dejaba de afectar desde afuera a la organización, con un bombardeo de críticas incesantes derivados de la colección de videos de Ponce, Bejarano e Ímaz. Pero aún más por la guerra entre corrientes, que de ser interna se expuso al público, al participar los líderes de distintas fracciones en comentarios revanchistas e increpantes ante diversos medios de comunicación. Si de algo estaba convencido López Obrador, es que sus compañeros de partido compartían un comportamiento en común: la necesidad de movilización, la necesidad por sobresalir y demostrar liderazgo entre sus agremiados, la necesidad por redefinir sus posiciones en medio de la crisis. Esa oportunidad se creó con el "movimiento del desafuero" que él mismo alentó.

Para Garavito (2005) el periodo que denominaremos como "el desafuero" va de mayo del 2004 hasta el 27 de abril del 2005 tras la renuncia del Procurador General Rafael Macedo de la Concha. El origen del problema estuvo en una expropiación realizada durante la jefatura interina del GDF a cargo de Rosario Robles, sobre dos predios ubicados en una zona de la ciudad conocida como El Encino. El particular afectado sería la Promotora Internacional Santa Fe quien inició un litigio en contra del Gobierno capitalino, el 4 de diciembre del 2000. El poder judicial ordenaría el 14 de marzo de 2001 que se suspendieran definitivamente las obras del gobierno perredista que consistían en la apertura de dos vialidades en los terrenos expropiados. Meses más tarde, el 30 de agosto se declara "*fundado el incidente de violación a la suspensión definitiva*" debido a que el GDF (ya bajo la administración de López Obrador) continuaba con la construcción de las

vialidades mencionadas sobre los terrenos, a pesar de la prohibición judicial (La Jornada: 16.05.04).

Por lo anterior, la Procuraduría General de la República (PGR) realizaría la averiguación previa (1339/FESPLE/2001) para esclarecer los hechos. El tribunal colegiado envió el expediente a la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y ésta determinaría que la autoridad tenía derecho a demostrar el motivo de la imposibilidad para cumplir con la orden judicial. A pesar de que López Obrador suministraría sus pruebas para fundamentar la "imposibilidad" para acatar la orden judicial alegando que las obras traerían un beneficio público, la SCJN decidiría: "*dejar sin efectos el dictamen del tribunal colegiado y devolver los autos del juicio de amparo al juzgado de su origen para la debida sustanciación del procedimiento de cumplimiento de la sentencia que concedió a la parte quejosa el amparo y protección de la justicia federal solicitados*" (La Jornada: 16.05.04). Lo que significaba que se regresaba el expediente a la instancia de origen para fundamentar mejor tanto la acusación como la calidad de las pruebas del acusado (López Obrador) y a partir de esto comienza la respuesta política de López Obrador.

La SCJN y sus magistrados sabían del riesgo político que esta orden desencadenaría por eso regresaba el expediente, era un acto para ganar tiempo y tratar de que tanto el quejoso como la PGR desistieran proseguir con la acusación, porque ello implicaba la posibilidad de encontrar culpable al Jefe de Gobierno de la capital mexicana. El problema es que el particular afectado no aceptaba la restitución del bien afectado y la SCJN difícilmente podría tomar una determinación sobre el Jefe de Gobierno. El juez se encontraba ante una situación difícil, porque en caso de que se determinara que el GDF no justificaba la imposibilidad de devolución de los terrenos, se obligaría al gobierno a devolverlos. Pero, si el Jefe de Gobierno no acataba tal orden, la Corte estaría en la posibilidad de solicitar el cese y la consignación de López Obrador.

Por su parte el Ministerio Público acusaría a López Obrador por el ilícito de abuso de autoridad, el cual está considerado como un delito doloso por la normativa mexicana y lo cual eventualmente podría derivar en el **desafuero** del Jefe de Gobierno, que a su vez lo imposibilitaría para contender por la Presidencia. Uno de los políticos leales a López Obrador, Martí Batres declarará el 18 de mayo de 2004 que *"(…) dicha decisión tiene el objeto de impedir que en su momento Andrés Manuel López Obrador pudiera ser candidato a la Presidencia en 2006 (…) aseveró que la forma en que se ha conducido este caso no sólo confirma un complot contra el jefe del Ejecutivo local, sino que expresa un claro manejo político*" (La Jornada: 18.05.04).

Con la declaración de Batres, se inicia la teoría perredista de que existe un complot por parte del Gobierno Federal de Vicente Fox para impedir legalmente que López Obrador se postulara como candidato. Es el mismo perredista quien más adelante, en cada conferencia de prensa se asumirá

como el candidato a vencer, así se despliega una táctica recurrente sobre la victimización mediática de su imagen frente a un "abusivo" gobierno de derecha.

Hay que poner atención a las fechas. Estos incidentes alrededor de la controversia sobre la responsabilidad o no de López Obrador en el caso del Encino, se comienzan a suscitar en mayo de 2004, es decir a sólo dos meses del fatídico marzo de 2004 con la serie de videos en actos de corrupción por parte de diversos líderes perredistas. Es sin duda, el momento de mayor crisis para el partido, las corrientes se encontraban todavía echándose la culpa unas a otras frente a los medios de comunicación, cuando López Obrador de repente se convierte en *el* candidato a vencer.

La estrategia comenzaba a tomar forma, el clima organizacional al interior del partido estaba en su punto más álgido, con una rispidez en cúspide y de pronto los medios de comunicación pican el anzuelo del procedimiento judicial que pone en riesgo la eventual candidatura de López Obrador. De inmediato la atención mediática comenzó a desplazarse de la crítica al PRD, a la simpatía hacia un político a quién el Gobierno Federal atacaba. Porque, en palabras del mismo López Obrador hacia junio de 2004: "*estorbaba hacia el 2006*" (La Jornada: 09.06.04) y comienza a calificar como "*autoritario*" al gobierno de Vicente Fox.

El movimiento político se va fraguando poco a poco. El contexto externo: El lunes 28 de junio de 2004, se llevó a cabo la primera "*Marcha contra la inseguridad*" en la capital mexicana, una demostración ciudadana aparentemente sin la conducción de líderes políticos. El 5 de julio el PRD retendría el Estado de Zacatecas con Amalia García (entrevistada en este trabajo) situación que el entonces presidente del partido, Leonel Godoy, aprovecharía para apuntalar que "*pese a las embestidas del presidente (Vicente) Fox, el proyecto de izquierda ha enraizado en la ciudadanía*" (La Jornada: 05.07.04), lo cual servía como bálsamo al PRD después de un caótico inicio del 2004.

Poco tiempo después López Obrador orquestaría la "*marcha contra el desafuero*", misma que se llevó a cabo el 29 de agosto con una participación unánime de todas las corrientes perredistas, que salieron junto con ciudadanos que habían sido convencidos de que el proceder del Gobierno Federal era una franca treta para inhabilitar a López Obrador como candidato a la presidencia. La marcha fue verdadero un éxito, según la narración del periódico La Jornada (30.07.04). Con al menos medio millón de personas, López Obrador aprovecharía para hablar del desafuero y de la "treta" del gobierno de Fox para impedir su candidatura y de paso exponer su "*Proyecto Alternativo de Nación*".

Durante su discurso no dejó de usar la retórica para evocar nombres de famosos caudillos y líderes políticos del México pasado, como Morelos, Juárez y Cárdenas. Durante su discurso fue interrumpido, según la crónica

del periódico citado, un total de once ocasiones con arengas de apoyo al nuevo caudillo del PRD. Ese fue un momento de cénit y frenesí para la figura del nuevo líder perredista, frente al soporte incondicional de las corrientes perredistas.

El acto del "desafuero" pasaría a segundo término, se trataba del inicio real de su campaña hacia la presidencia de la República: "*Veo que hay mucha rebeldía acumulada contra el desafuero, pero es también imprescindible, fundamental, ir pensando hacia adelante, hacia el proyecto alternativo de nación. (…) Agradezco la presencia de todos ustedes, (…) el apoyo sincero y fraterno de la organización política a la que pertenezco, el Partido de la Revolución Democrática; agradezco a los gobernadores, mis compañeros, a todos ustedes, hombres y mujeres que han venido a esta plaza (…)"* (La Jornada: 30.07.04). Agradece el apoyo del partido porque sabe que se trata de la oportunidad para unificarlo, al menos temporalmente.

Como se puede apreciar, el propósito era cerrar filas en torno a su figura, a olvidarse de los conflictos previos del partido, pues después de todo ya había un líder, como en su tiempo lo fue Cárdenas, con una base carismática poderosa. Como detalle, vale decir que a esta manifestación no se presentó el mismo Cárdenas, avisando que se encontraba por esos días fuera del país, lo cual puede entenderse como un evidente distanciamiento entre estos líderes. Durante los siguientes meses el ajetreo mediático en torno a López Obrador va de la mano con denostaciones hacia el Gobierno Federal, la PGR y el propio político enfatiza una y otra vez que se trata de un "complot". Como ya lo había expuesto Martí Batres, orquestado en su contra y cuyo autor intelectual sería, desde su opinión, el expresidente Salinas; evidentemente sin ninguna prueba.

Al iniciar el 2005, en febrero, López Obrador llamaría a la población a realizar otra marcha en contra de su desafuero, argumentando que tal acción sería un "*golpe a la democracia*" (La Jornada: 03.02.05). Esta demostración se efectuaría el mismo día que se le requiriera por parte de la Cámara de Diputados para votar su desafuero. La intención evidentemente era comenzar a exaltar a la población para que le apoyara, para que la gente lo defendiera ante el "gobierno autoritario" de Vicente Fox. Como lo describe Garavito (2005: 18) hubo mucha gente que decidió creer en López Obrador y no en el Gobierno de Fox. A medida que se acercaba la fecha de la votación por el desafuero los medios ponían más atención en el asunto y en la Ciudad de México comenzaría un fenómeno de apoyo a su Jefe de Gobierno. Como si fuera plena campaña electoral se invitó a que la gente utilizara en sus actividades diarias un listón tricolor en señal de apoyo a López Obrador.

De febrero al 7 de abril del 2005, se puede observar el momento de tensión mediático en periódicos y semanarios de todo tipo, tanto de los tradicionales que apoyan a la izquierda (La Jornada y Proceso) como a otros medios de diferentes matices (El Universal, El Reforma, entre otros). La imagen de

López Obrador, como víctima de una "injusticia política" se había consolidado. En el cálculo de este político, el siete de abril representaba su primera prueba, pues sería la antesala para medir qué grado de implicación y apoyo tendría, no el Jefe de Gobierno sino el candidato presidencial.

El lunes 20 de febrero de 2005 buena parte de la administración del Gobierno capitalino saldría a las calles junto con diversos dirigentes del PRD para apoyar a López Obrador a través de caravanas. El 21 de febrero, se hizo llegar a la Cámara de diputados una carta firmada por diversos escritores famosos para interceder por López Obrador solicitando "juego limpio" (La Jornada: 21.02.05). En el sentido de que sacar de la competencia a tal político, significaría desde su punto de vista, un gran retroceso democrático. La mecha de la movilización estaba encendida y atizando bastante bien. Para quienes hayan podido experimentar esta coyuntura en la Ciudad de México, sabrán del gran sentimiento de apoyo que existía hacia Andrés Manuel, el político al que querían ganar fuera de las urnas. Los automovilistas escribían en sus vidrios mensajes de apoyo y la gente en la calle hablaba de "la injusticia", como si se tratara de un héroe lapidado por la tiranía.

Las expresiones en contra del desafuero seguían fluyendo, el dos de marzo el EZLN se proclamaría en contra. El cuatro de marzo, los banqueros dirían que no les asustaba una izquierda en el gobierno. El miércoles seis de abril de 2005 La Jornada publicaría de una cierta inestabilidad en las tasas, la bolsa y la divisa mexicana por la incertidumbre causada por el revuelo social que podría derivar como resultado del desafuero.

Llegaría el siete de abril de 2005 y se decretaba el desafuero. López Obrador estaba a disposición de la resolución de un juez. Ese mismo día, previo a su comparecencia en la Cámara de Diputados se concretaba la marcha y posterior mitin del político, que logró reunir a "*más de 330mil personas*" (La Jornada: 08.04.05) para apoyar a su nuevo líder. En el mismo acto aprovecharía para declarar que contendería internamente por ser el candidato del PRD a la presidencia, aunque ante tal despliegue era ya evidente que él era el candidato. En los días siguientes recibiría el apoyo del Rector de la UNAM, el Dr. Juan Ramón de la Fuente; de Fidel Castro, el símbolo del comunismo hispanoamericano; de diversos intelectuales nacionales internacionales; y muchas otras muestras de apoyo al político que crisparon y prepararon a buena parte de la sociedad para "defenderlo de una injusticia".

Sobre la base de lo anterior se realizará una campaña en su apoyo que desembocaría en "*la marcha del silencio*" donde el 24 de abril de 2005, "*más de un millón repudiaron el abuso del poder"* (La jornada: 25.04.05). Una mega marcha que apuntalaba el éxito de la estrategia que vendría a implantar López Obrador: "*El descontento social motivado por el desafuero de AMLO abrió un nuevo período de manifestaciones (…)"* (Garavito, 2005: 21). El asunto del desafuero, en realidad fue el inicio de la campaña presidencial.

Vale mencionar que algunas de las frases utilizadas por López Obrador durante este asunto, fueron obra de Teresa Struck. Una publicista a la que el Gobierno del DF había contratado en ocho ocasiones en el periodo de 2001-2005 para realizar trabajos de comunicación social por 62 millones de pesos, promocionando la imagen del gobierno capitalino, promocionando implícitamente la imagen de López Obrador (Águila y Salgado, 2010: 38). Struck ya había sido colaboradora en el diseño de imagen también de Cárdenas. El asunto y manejo del "desafuero" no es más que una estrategia de campaña, realizada deliberadamente para apuntalar la figura política del candidato López Obrador. No fue, como lo creyeron muchos de sus seguidores, un acto espontáneo y de "injusticia". Fue una campaña calculada y excelentemente ejecutada.

Finalmente, el asunto en realidad acabaría con una simple sentencia administrativa por parte del juez responsable, porque ni siquiera era una falta grave que ameritase cárcel, cuya fianza era de alrededor de 120 euros. La cantidad fue pagada por asambleístas del PAN precisamente para evitar su victimización, pues el plan de AMLO era seguir estirando más el asunto hasta martirizarse. Pero el antecedente de que "*le querían ganar fuera de las urnas*" habría de quedar en el colectivo imaginario. Y su campaña iniciaba con el pie derecho, con un apoyo impresionante, tomando en cuenta el precedente de la mala imagen del PRD durante marzo de 2004. López Obrador se enfilaría con gran fuerza a las elecciones de 2006. Pero lo más importante sería la definición de esta estrategia, alabando muy claramente lo que el mismo denominó la "resistencia civil" como mecanismo de defensa democrática.

De manera no formal, pero sí práctica, el PRD y sus corrientes se rindieron a los pies de López Obrador y lo convirtieron en su máxima figura, dotándole de un enorme poder al interior del partido. Ello quedó constatado en abril de 2005 durante el IX Congreso Nacional, donde se determinó que *"(…) en caso de que se dictara auto de formal prisión contra AMLO, y las autoridades se negaran a registrarlo como candidato a la presidencia de la república; el PRD no registraría otro candidato y llamaría a votar por López Obrador aun cuando su nombre no apareciese en las boletas electorales"* (Garavito, 2005: 24). Así, López Obrador se convirtió en el nuevo "jefe" del partido, ahora las corrientes, al menos las más fuertes, encontraron en él al eje aglutinador que necesitaba el partido.

López Obrador fue miembro de todas y de ninguna corriente a la vez. Su gente más cercana proviene de los últimos cuadros que se separaron del PRI como Manuel Camacho Solís y Marcelo Ebrard y otros miembros de la corriente del FNS o "amalios" como Alejandro Encinas y Leonel Cota. López Obrador también supo concretar la alianza en el DF con la corriente de Bejarano; pero con los videoescándalos y el intento de desafuero se ganaría también el apoyo de diversos miembros de NI y prácticamente todas las

corrientes representativas que quisieran "arribar" a la repartición de poder que prometía una vez que "ganara" la Presidencia de la República. Por su parte Cárdenas se quedaba sólo con sus fieles "cuauhtemistas" y una buena parte de la UNYR. Cárdenas no era ya ni siquiera una opción en el imaginario perredista para ese momento.

La ventana de oportunidad para reconfigurar la estructura interna del PRD se abría por primera vez desde su fundación, pero este cambio no llegó, porque nunca fue intención de López Obrador hacer algo por el partido que le apoyaría. López Obrador hizo lo mismo que Cárdenas en su momento, como atina a señalar Michels (1969 [1911] 57): *"(…) el poder político llega a ser considerado, naturalmente, como un objeto de propiedad privada (…)"*. En vez de utilizar su momento de hegemonía para promover la institucionalización, ambos optaron por imponer su figura sobre la organización. La ventana de oportunidad se cerró, no promovió la disolución del fraccionalismo y de nuevo en 2008 las corrientes volvieron a combatir por el poder interno sin preocuparse de la contienda electoral que se llevó a cabo en 2009 donde se terminó la ilusión "*lopezobradorista*" y perdieron muchas posiciones que se habían ganado en el 2006.

Lo importante de este análisis sobre el mecanismo de reacción que introdujo López Obrador, es que se adoptó como una estrategia de conducta organizacional. Pues el mismo comportamiento lo vamos a ver en 2006, cuando participó ya como candidato y perdió, acto seguido convocaría a la "resistencia civil" y culminaría con el apoyo de todas las corrientes. Después de un periodo, volveremos a observar como el PRD entra de nuevo en un proceso de descomposición y lo que veremos es que se introduce algún tema del ambiente, seguido de una respuesta enérgica por parte del partido y su consecuente unión temporal. El ciclo se va repitiendo una y otra vez.

Como se ha ilustrado durante la revisión de los diferentes indicadores de cada variable del modelo de evaluación institucional, el PRD muestra graves rezagos en el desarrollo organizacional conjunto. Sin embargo, quizá la clave del éxito en cuanto a la adaptabilidad, se debe a que, a pesar de las graves carencias, el partido sí demuestra una considerable capacidad para cumplir con uno de los tres problemas de la democracia representativa en los partidos que según Máiz y Lagares plantean (a partir de Aldrich, 2012 [1995]: 19) que es el problema de la ambición política. Es decir, Aldrich menciona en su obra que una clave para el fortalecimiento y supervivencia del Partido Republicano en EEUU se debió principalmente a que éste consiguió resolver el creciente problema de la ambición política, al crear una maquinaria de partido lo suficientemente estable para garantizar "una carrera estable y sólida" a los políticos que en él participaban. En el caso del PRD este acceso a una carrera política se condiciona a su capacidad de movilización y no hay una estabilidad institucional que garantice que los políticos sean distribuidos en sus espacios de poder. En el PRD los políticos

se juegan al todo o nada, porque las corrientes son las que acaparan los espacios políticos y la administración no tiene la capacidad para distribuir a quienes no ganan.

La experiencia que un partido político va ganando con el paso del tiempo, se traduce en buena medida, en la repetición de patrones organizacionales de conducta, que muchas veces, aunque sean prácticas nocivas, son prácticas aceptadas en el seno de quienes ahí participan. Lo cual indefectiblemente se traduce en una reducción de incertidumbre. En otras palabras, el político profesional, miembro de un partido determinado, ya sabe que esperar, ya conoce cuál es la forma de comportamiento del partido y, a su vez, cada partido crea una lógica de trabajo. Que tal y como hemos visto, muchas veces su dinámica guarda fuertes rasgos derivados de origen. En nuestro caso de estudio se observa como el PRD nace a través de un movimiento de oposición al régimen y como la cultura política institucional nunca abandona el componente de la movilización de protesta o como lo define más arriba López Obrador, en acciones de "resistencia civil". El partido no abandona el modelo del movimiento de protesta.

El problema que podría enfrentar cualquier partido político es, que en determinado momento, las prácticas de la organización precisamente no se adapten a las circunstancias de las coyunturas. Afectando la certidumbre de las carreras políticas por las amenazas que presenta el ambiente. Es decir, el problema de la introducción de estrategias organizacionales, sobre todo conductuales, es que será difícil modificar su lógica porque se vuelven hábitos que se repiten casi de manera natural. Para Eisenstadt (2004: 200) las raíces del PRD, es decir, su origen basado en la movilización social, han hecho que su organización tenga poca tecnificación legal, avocada más bien a la presión social dejando de lado las formalidades.

Esa situación pone al partido en desventaja frente al PAN y al PRI, que pueden defender mejor sus reclamos o defenderse de acusaciones frente al Tribunal Electoral. La falta de tecnificación legal, se ha vuelto una de las grandes debilidades del partido y sin duda, ha sido en buena medida la causa de que el partido haya adoptado una estratégica radical de "*o todo o nada*" (según Eisenstadt). Esta es una posición que se ha adoptado cíclicamente en cada derrota, al menos en las elecciones presidenciales, donde se asume que el partido no tiene nada que perder al lanzarse a las calles y agitar a sus simpatizantes. Se ha vuelto costumbre en el PRD que la estrategia a seguir no sea por la línea de las instituciones, sino por la de la agitación social.

Sin embargo, esta postura pasa por un replanteamiento a partir del reclamo del supuesto fraude del 2006, pues la dirigencia posterior de Jesús Zambrano se caracterizó por darse cuenta que el PRD mantiene posiciones en los congresos locales y el federal. Por lo que esta estrategia pasará por un momento de replanteamiento y de posible tendencia a la moderación tomando en cuenta la salida en 2013 de López Obrador. La tendencia de

conciliación y negociación ha quedado en manos de su dirigente nacional Jesús Zambrano. No obstante, la incursión de MORENA hará que el partido probablemente tenga que readaptarse hacia una nueva estrategia de supervivencia.

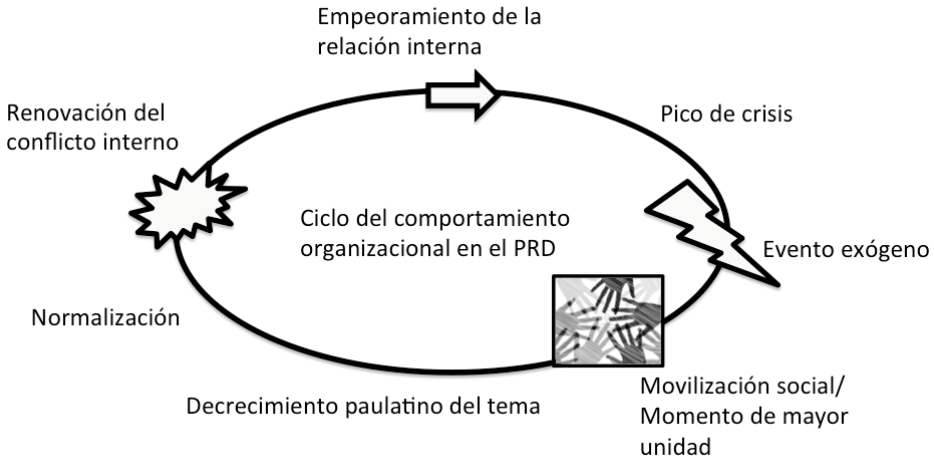
El patrón conductual y estratégico del PRD, nos muestra que existe una pista o señal de inicio, que nos indica el momento en que las relaciones entre las corrientes internas van entrando en fricción. Con un aumento paulatino en el grado de agresión y conflictividad interna. Hasta que se presenta un fenómeno en el ambiente que el partido de manera unitaria acoge como bandera de lucha y éste, a su vez, desencadena una respuesta unitaria, que se expresa usualmente en movilización de protesta, donde se ve en primer plano, a los líderes de las corrientes unidos bajo una misma causa. Cuando el conflicto o el motivo deja de ser "noticioso" y se va desvaneciendo, la vida institucional interna se retoma y poco a poco comienza de nuevo la discusión interna entre las corrientes.

La movilización social del partido, lleva consigo el mensaje: "*a pesar de todo, estamos unidos: que se vea"* y es por ello, que salir a las calles a protestar es una conducta organizacional instaurada. Que además sirve de paliativo organizacional para sanar confrontaciones y brindar al partido de *"días de alivio*". Porque la tensión se traslada hacia otros temas *emboga*, y por un breve tiempo el estrés interno generado por la fricción de las corrientes desaparece.

El ciclo es incentivado, en un momento por los hechos tangenciales políticos exógenos, como pueden ser reformas, decisiones del presidente, posturas de otros partidos, escándalos, entre muchos otros acontecimientos. Pero otro buen agente catalizador que fomenta el ciclo conductual, son las campañas políticas, que en el caso de México se presentan de manera prácticamente ininterrumpida, debido a que cada estado guarda tiempos electorales distintos con respecto la lógica del calendario electoral federal. Por lo tanto, ello mantiene ocupados a buena parte de los integrantes, brindando así la satisfacción del estímulo derivado de la necesidad de movilización social. Sin duda, la combinación *conflicto-movilización-unidad-conflicto* es la clave que nos dice porqué el partido continua unido a pesar de su aparente crisis interna.

El *habit loop* o bucle habitual de comportamiento organizacional del PRD, realmente no marca una novedad, ni es sinceramente un gran descubrimiento. Es, de hecho, un comportamiento típico de organizaciones basadas en la movilización social. Debido a que su grado de organización no ha tendido hacia el respeto al orden normativo, es muy probable que el ciclo de comportamiento busque la sobre-competencia y la exacerbación de la discusión política interna de manera deliberada. Esto es además un rasgo distintivo primigenio heredado de su origen frentista.

Diagrama D20. Estrategia conductual del PRD



Elaboración propia a partir del modelo de hábitos de Duhigg (2012).

Por lo anterior, el ciclo solamente puede ser modificado cuando la condición para la unidad no dependa intrínsecamente de la movilización ni de la ruptura o de la búsqueda de conflictos exógenos que reactiven la necesidad de unidad. Como señala Duhigg (2012) si los hábitos de las personas son difíciles de cambiar, más difícil lo será para las organizaciones y por ende para las sociedades. Los hábitos conductuales en las organizaciones tienden a autofomentarse de manera repetitiva o cíclica (*loop*) debido a que permiten el desarrollo de una determinada actividad en un ambiente conocido, que se convierte en familiar. Aunque a ciencia cierta, a veces ciertos hábitos, no sean necesarios para el desempeño o alcance del objetivo real de la institución.

En el caso perredista, realmente no es necesaria una movilización para que sus dirigentes puedan sentarse a negociar, pero es el estímulo generado ante los sentimientos nacionalistas, la justicia social y la protesta en las calles, lo que permite a sus políticos rememorar aquellos valores que justifican su unidad. La mayoría de los líderes del PRD añoran las épocas de su juventud donde la protesta social era el mecanismo para hacerse escuchar ante la imposición gubernamental; sin embargo, muchos de ellos ahora son gobernantes.

Los hábitos son difícilmente modificables porque quienes los cometen no están conscientes de la cadena de sucesos que completan el hábito. Inconscientemente, los miembros del PRD van automáticamente vislumbrando las posibles claves que pueden utilizar como oportunidades para dar el paso al axioma: "*Movilización=Unidad*". Esto ha quedado constatado pues durante la realización de las entrevistas de esta

investigación, se mencionó por buena parte de las corrientes opositoras a Nueva Izquierda, que la Reforma Energética (agente exógeno ambiental), podría ser una clave para fortalecer la unidad. Siempre y cuando la dirigencia no se sometiera al interés del Presidente Enrique Peña. Y tenían razón, la estrategia del partido fue participar en el "*Pacto por México*" y polemizar con respecto a las decisiones que paulatinamente se fueron tomando. Hasta llegar a un punto álgido de confrontación interna entre los líderes de las corrientes, entre quienes estaban a favor y quienes estaban en contra de la participación en el mismo pacto, la crispación al respecto fue creciendo gradualmente.

Finalmente, la Reforma Energética vino a dar la posibilidad de ruptura, pues según los propios entrevistados, de parte de todas las corrientes, coincidieron en mencionar la negativa de apoyar dicha iniciativa. Posteriormente, al término de noviembre de 2013, la ruptura con el "*Pacto*" sucedió y paradójicamente, para el PRD representó una nueva oportunidad para repetir el esquema Movilización=Unidad. Ante la salida del PRD del "*Pacto por México*", se realizaron una serie de manifestaciones en las calles, sin embargo, no tendría un gran efecto unificador como lo vaticinaban, pues en ciernes se prepararía el mecanismo para substituir a la dirigencia nacional representada por el grupo de NI, esto volvería a atizar el conflicto interno inmediatamente al iniciar el 2014.

Lo cierto es que esta estrategia organizacional no es realmente la más óptima para un partido político, porque privilegia demasiado la exacerbación del trato político interno. Lo cual abruma al partido y le hace perder tiempo frente a la competencia externa, donde existen al menos otros dos partidos políticos fuertes, con esquemas organizacionales menos caóticos, más propios de los partidos evolucionados institucionalmente dado a que ya tienen más experiencia gobernando. Tanto el PRI como el PAN cuentan con esquemas más sólidos y con un respeto mayor a su normativa en comparación con el PRD. Tanto el PAN, pero sobre todo el PRI, tienen un gran poder centralizador y su presencia territorial es mucho más sólida; en esos partidos el líder burocrático no depende de caudillos aglutinadores.

Si bien, el actual ciclo de comportamiento asegura al PRD, un mínimo de incentivos unitarios, lo cierto es que a largo plazo, ninguna organización que busque la institucionalización, puede darse el lujo de perder el tiempo en la sobrecompetencia interna. Pues los otros partidos, invierten mucho menos tiempo en ello y lo dedican a preparar estrategias nacionales, además de que gozan de una mayor autonomía en el sentido de que son menos afectados por lo que pueda pasar en el ambiente.

En otras palabras, si bien, la movilización crea estruendo y focaliza la atención mediática y la realidad es que ante los votantes sí puede crear cierta imagen de unidad, lo cierto es que los demás partidos ocupan ese tiempo para deliberar internamente sobre cómo conquistar o permanecer en el

poder. Dedican más tiempo a planear sobre la competencia "hacia afuera del partido". El tiempo bien administrado en los negocios es oro, y el tiempo bien administrado en la política es poder.

Podemos concluir, que el partido tuvo que llevar a cabo esta tercer estrategia de "movilización=unidad" como resultado del desvanecimiento de la figura hegemónica de Cárdenas. El hecho de que el partido se autodefiniera como un partido de izquierda en una segunda etapa, orilló a que los perredistas asumieran como natural, la carga de valores que implica la lucha social en contra de las injusticias del estado. Fue López Obrador quien encontró en la exacerbación de inputs del ambiente, la manera de reaglutinar a las corrientes del partido. La realidad nos indica, a partir del ciclo de vida organizacional de Greiner (en Hatch y Cunliffe, 2006) y de la teoría de los hábitos en las organizaciones de Duhigg (2012), que el PRD, ha modelado un procedimiento cíclico, en el cual, al igual que los hábitos humanos, se han convertido en un patrón organizacional de conducta repetitiva.

Como se verá en adelante, esta estrategia de adaptación, se encuentra, probablemente en una fase terminal tras el dominio del partido por parte de las corrientes afines al ala negociadora y socialdemócrata del partido. Sumándose el éxodo que implica la salida de López Obrador y varios miembros del ala izquierdista rupturista.

4.7- Democracia (Variable de control)

De manera congruente con el modelo original elaborado, la democracia interna del partido no es parte fundamental de nuestro análisis, considerando que la democratización de un partido no es una variable que condicione la operatividad de una organización. En la empresa, por ejemplo, la calidad democrática de la institución no es una condición ni de organización ni de efectividad. Siguiendo la tesis de Michels (1969 [1911]), podríamos afirmar que tampoco es una condicionante para los partidos políticos.

De hecho, en partidos poco organizados con altos grados de informalidad, la democracia es un lujo que puede ser costoso, pues según el modelo híbrido de Mintzberg y Panebianco descrito en el capítulo II, lo imperativo en las organizaciones poco desarrolladas es que exista un control directo por parte del líder fundador. Por lo tanto la democracia como sistema puede implantarse a partir de una necesidad, por deliberar consensualmente las decisiones de una organización expandida tanto cuantitativa como cualitativamente; es decir, tanto desarrollada en el territorio como en el crecimiento de nuevos liderazgos con motivación para participar.

La democracia difícilmente podrá funcionar de manera óptima en las organizaciones pequeñas o que aún no han transitado las fases propuestas por Mintzberg (1993 [1979]), de modelos artesanales o empresariales a

burocráticos. Una organización ubicada en la fase de burocratización puede comenzar su proceso de democratización, pero en los niveles anteriores (artesanales y empresariales) es un aparato que si no se sabe conducir puede ser contraproducente para la organización. Siguiendo la lógica de von Beyme (1986), si la organización aún no es capaz de respetar sus propias reglas, la democracia servirá sólo de plataforma para la confrontación y el desacuerdo interno, será una mesa de discusión en vez de resolución.

Para analizar esta variable de control, utilizaremos el esquema de von Beyme (*Ibid*: 305). Este autor sugiere una forma para medir los **déficits democráticos** en el seno de los partidos occidentales: 1) La participación de los miembros del partido es mínima. 2) Los congresos de los partidos que se supone son la expresión institucional de la soberanía popular del partido son en realidad muchas veces órganos aclamativos. 3) Hay pocas variantes en la titularidad de los cargos del partido. 4) La penetración de los partidos por grupos de interés, apoyada por instrumentos organizados como los grupos de trabajo o por el mismo fraccionalismo, constituye un gravamen adicional en el debate de la democracia interna. 5) La financiación de los partidos constituye también una brecha que permite la irrupción de tendencias oligárquicas. 6) El perfil social de las élites de los partidos se presenta cada vez más separado de la base.

Cuadro C25. Déficits democráticos según von Beyme en el PRD

	Déficits	Situación actual del PRD	¿Se cumple?
1	Participación mínima de los miembros	Mucha participación.	☒
2	Los congresos se convierten en órganos aclamativos	Sí se han convertido en órganos aclamativos.	☑
3	Pocas variantes en los cargos	Existen muchas variantes debido a la competencia por el poder	☒
4	Penetración de grupos de poder y fraccionalismo	Fraccionalismo total, muy influenciado por grupos de poder.	☑
5	La financiación del partido favorece tendencias oligárquicas	Los líderes buscan estar constantemente en posiciones de poder para gozar de sus beneficios.	☑
6	Élites alejadas de la base partido	La estructura de las corrientes aleja más a la élite de las bases.	☑

Elaboración propia a partir del modelo original de Von Beyme (1986).

Gracias a estos puntos podemos realizar un nuevo análisis sobre las características o déficits democráticos en el PRD. Podemos señalar, que en el PRD la participación de sus miembros es intensa, debido a que la movilización es una de las fuentes primordiales de su poder. En cuanto a los

congresos del partido, se puede confirmar que sí se han convertido en órganos aclamativos, como le sucedió a Cárdenas en el Octavo Congreso, donde Obrador fue vitoreado y él despreciado por los asistentes, no hubo necesidad de votar la candidatura si por los vítores habría de decidirse.

El tercer punto no se cumple debido a que existen, de hecho, muchas variantes en cuanto a la posición de los cargos del partido. El cuarto punto se cumple a plenitud, es un partido cien por ciento fraccionado. Sobre el quinto señalamiento, es verdad que uno de los grandes intereses por ocupar los cargos del partido corresponde a la pretensión oligárquica de los líderes de las corrientes para hacer usufructo de los mismos. En cuanto al sexto punto, a pesar de que las élites de las fracciones tratan de que sus bases sociales no se distancien del partido, la verdad es que contribuyen a hacerlo, debido a que la estructura piramidal de las mismas se interpone entre la base militante y los líderes cupulares de las diversas corrientes del partido.

Bajo los términos de von Beyme, se puede asentir que el PRD sufre varios de los déficits democráticos que señala en su modelo. El partido ha pasado por diferentes procesos para la renovación de su dirigencia nacional. Como se observó en la variable adaptación, los mecanismos internos no son constantes. En diversos periodos se ha optado por realizar sus procesos de elección interna a través del Consejo Nacional y no a través de la votación abierta a la militancia. La razón es que las corrientes imposibilitan elecciones pacíficas, pues cada vez que los militantes han votado por su dirigente nacional, las elecciones invariablemente terminan entre protestas o ante los tribunales electorales.

Los Congresos nacionales, como ya se ha mencionado, han pretendido ser los espacios para la corrección y redefinición de objetivos. Sin embargo, sí es verdad que varios de ellos se han llevado bajo condiciones de gran tensión y han dado pie a pleitos entre las corrientes perredistas. Por su parte, las facciones que nutren al PRD han limitado la participación de los ciudadanos al filtro que imponen los *brokers* de cada corriente. Es decir, no existe una relación directa entre el partido y los militantes. Las élites del partido, o sea los jefes de las corrientes, son los que negocian tanto espacios como estrategias. Algunas veces las negociaciones se dan a través de la presión social o la amenaza por declinar su apoyo hacia alguna candidatura en disputa.

A través del dominio progresivo que ha ido adquiriendo la corriente de los "*chuchos*" o NI, el partido se ha ido separando de varios de sus activos políticos más participativos. Entre ellos, no sólo la figura de López Obrador y sus seguidores, sino que otras corrientes como la CID de Bejarano o FNS de Amalia García, han ido perdiendo poder y protagonismo al interior del partido. Sin embargo, se debe reconocer que en este sentido, el PRD es una organización que a comparación de los demás partidos mexicanos, sí permite la participación crítica de sus políticos. De hecho existe una

sobrecompetencia interna histórica. Los propios entrevistados señalaron que una de las virtudes del PRD es que a nadie se le obliga a callar. Es una organización donde todos pueden plasmar sus opiniones y puntos de vista libremente; sin ningún temor a ser reprendidos o sancionados por sus dirigentes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

V. Diagnóstico del PRD tras 25 años de existencia

5.1– Diagnóstico institucional

En esta sección se trasladarán las conclusiones sobre el análisis de las variables utilizadas en el modelo de evaluación. La intención es plasmar de manera sencilla los hallazgos encontrados sobre la evolución institucional y los retos que ha enfrentado el PRD. Cada variable utilizada es descrita aquí a través de una premisa central.

5.1.1- Origen: Partido emanado de la protesta, desarrollo por penetración y guiado por un liderazgo personalista

El modelo originario del PRD se distingue por tres aspectos, según los indicadores de Panebianco (1990 [1982]):

1) Es un partido emanado de un centro, en este caso el bastión de poder está en la capital del país y su desarrollo se da por penetración, teniendo éxito en las regiones del centro y sur del país; pero con una incursión prácticamente nula hacia el norte desde su inicio. No se trata de un partido con representación homogénea a lo largo del territorio nacional, sino con dirigentes políticos arraigados en la zona metropolitana de la capital, con una fuerte influencia en los estados colindantes como el Estado de México, Michoacán, Morelos y Guerrero.

2) El partido se legitima como parte de un movimiento de reacción al régimen de partido hegemónico que detentaba el PRI. Es un partido de legitimación interna, lo cual significa que no es el brazo político de una entidad previa. El PRD se conforma por tres diferentes sectores sociales heterogéneos: a) La CD que es una escisión del PRI, b) una izquierda política formal y c) una izquierda emanada de movimientos sociales de protesta (mayoritariamente urbanos). La organización creada es nueva y es la síntesis de esos tres núcleos diversos de poder político fáctico. El PRD comparte un legado organizacional con el PRI y tiene cierta similitud con el Partido Congresista hindú, pues según Mitra (en Lawson, 1994: 171) es usual que en las sociedades postcoloniales se presenten altos niveles de participación y movilización social de muchos sectores que habrían permanecido pasivos anteriormente, o en su caso actuando clandestinamente. Estos grandes sectores de activistas de clase trabajadora y urbana son muy propensos a motivar el ascenso de gobiernos de tipo popular, pero a su vez, de tipo

autoritario. Ese autoritarismo popular se funde con una intensa movilización de todos esos sectores que bajo los antiguos regímenes se encontraban excluidos.[128]

3) El partido está marcado por un liderazgo personalista, es decir, que no privilegió el crecimiento de nuevos políticos. De hecho, los limitó utilizando una línea de dirección vertical sobre las nuevas subunidades, para no perder el control interno del partido. En una campaña se necesitan tres cosas: organización, visión y una marca (Rose, 2010: 9); durante la campaña política de 1988 que dio origen al PRD, la marca fue Cárdenas no el Frente Democrático Nacional, por eso se restó importancia a la visión del partido, no tenía ni propuesta ni ideología y mucho menos una organización definida. El partido se desarrollará en sus primeros años bajo una visión, organización y "*marca*" resumidos en la figura de Cuauhtémoc Cárdenas.

5.1.2- Sistematización de tipo empresarial con relativa fortaleza financiera

En todas las estructuras organizacionales se puede observar el legado histórico que marca su origen (Mintzberg, 1993 [1979]). Por lo tanto, el modelo originario predispone al PRD a una configuración que, en su caso, no ha sido modificada. A través del modelo construido en el Capítulo II, desarrollamos un esquema de cinco grados de sistematización a partir de las fases de desarrollo organizacional de Mintzberg, combinado con las características particulares de los partidos políticos sugeridos en la obra de Panebianco. Los grados de evolución indicarían que los partidos se desarrollan a través de los siguientes tipos, dependiendo de sus características: 1) Artesanal, 2) empresarial, 3) burocrática, 4) divisional y 5) matricial. Esta evolución se da a partir de su estructura, subunidades y finanzas.

1) **Estructura:** Como prácticamente todas las organizaciones tiene órganos decisionales y órganos administrativos permanentes. El desarrollo actual de la estructura es centralista, aunque su aspiración es convertir al entramado en un esquema federal. Territorialmente, la membresía del partido demuestra serios fallos en prácticamente toda la zona norte del país, encuentra dificultades en la zona del bajío y por el contrario tiene buena presencia en el centro y sur del país.

[128] En el caso de los congresistas hindús el liderazgo tiene una connotación dinástica a través de la familia Gandhi; en el caso del perredismo, el partido fundacionalmente se basó en la dinastía e ideología de la familia Cárdenas. Y mencionamos que el partido se volvió dependiente de este tipo de liderazgo simbólico pues desde el declive de Cárdenas, el partido ha tenido problemas para encontrar cohesión alrededor de líderes posteriores.

Estructura de tipo "empresarial": Si recordamos el modelo híbrido a partir de Mintzberg y Panebianco, las estructuras de tipo empresarial son aquellas que poseen una división vertical de trabajo, en la que el líder de la organización se responsabiliza de tomar todas las decisiones importantes a través de la supervisión directa. Otra característica que encasilla al PRD como una organización aún de tipo empresarial, es que tiene una administración pequeña que no tiene mecanismos efectivos de distribución de los recursos, más bien tiende al centralismo tanto administrativo como al centralismo territorial en cuanto a su operatividad.

2) **Subunidades:** Existe un grave problema en el nivel de las subunidades, pues no existe una diferenciación entre las subunidades formales e informales. Es decir, lo que en cualquier organización desarrollada se consideran subunidades informales, que suelen ser equipos de trabajo de amigos o aliados, en el PRD son reconocidos con el nombre de corrientes de opinión, que no son más que facciones en términos politológicos. El problema observado es que las corrientes ocupan los diferentes espacios en el organigrama de poder, haciendo de las oficinas nichos de poder que usualmente obstruyen la dinámica organizacional del partido entero.

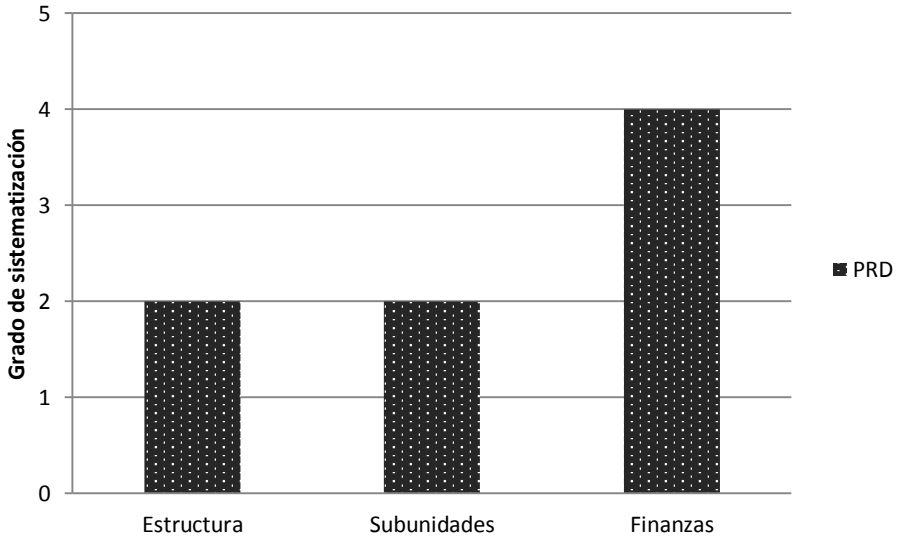
   Las subunidades también son de tipo "empresarial". Al igual que la estructura, las subunidades carecen de un desarrollo fuera de la vigilancia del líder, que ve a la organización como su propiedad. En este caso, el partido aún no experimenta la creación de una tecnoestructura sólida y continua, es decir, que no hay profesionales ni técnicos en el entramado organizativo. Ello se debe a que las posiciones de poder se otorgan como resultado de la negociación informal de las corrientes, quienes se apoderan de las subunidades formales. El nivel de especialización y de continuidad en los cargos medios depende de las cuotas de las facciones, no de las necesidades institucionales.

3) Finanzas: El partido goza de estabilidad económica. No es precisamente una virtud única o atribuible a la administración perredista, sino que es un rasgo compartido por prácticamente todos los partidos en México que como resultado de la Reforma Electoral de 1996, garantiza una cantidad de recursos dependiente del porcentaje de votación obtenido en la última elección. De tal forma que en la actualidad el PRD no tiene problemas financieros, pero éstos pueden venir si llega a bajar drásticamente su tasa de votación en un futuro. El problema que acusan los propios miembros del partido, es que derivado de la organización semiinformal que provocan las corrientes, querellan una falta de transparencia en el uso de los recursos económicos por parte de la presidencia del partido.

El financiamiento es de tipo "divisional": Como resultado de la regularidad financiera que el partido ha gozado en los últimos años, podemos afirmar que el PRD no enfrenta problemas de momento. Sin embargo, tampoco podríamos señalar que el partido se encuentra en el punto máximo de evolución.

Como se ha evidenciado la recaudación no estatal del partido es prácticamente nula y su sistema de cuotas es obsoleto pues sólo aportan los que se dedican a la labor legislativa. Otro aspecto es que la administración financiera del PRD también carece de tecnificación y no se someten al escrutinio financiero con base en resultados. Además, como se ha señalado, la administración perredista es recurrentemente criticada desde su interior pues los políticos que no participan en la corriente que ocupa la presidencia ven con desconfianza la forma en que se administran los recursos. Durante el periodo de 1997 a 2009 es el partido que más multas recibe por diversas faltas administrativas.

Gráfica G12. Evaluación de la sistematización del PRD



Elaboración propia a partir del esquema metodológico desarrollado a través de Panebianco y Mintzberg.

Notas: Las unidades descritas sólo representan el desarrollo del PRD coincidente con el esquema metodológico propuesto.

La conclusión al respecto, es que los entrevistados en este trabajo tienen razón: el partido ha tendido hacia la burocratización. Sin embargo, no es un hecho consumado, pero –contrario a lo que se piense- es una circunstancia sí deseable, puesto que esto implicaría, en términos organizacionales, el fortalecimiento de la estructura. Sin embargo, la realidad marca que en el

PRD sigue prevaleciendo una sistematización de tipo empresarial, que colapsa cuando las subunidades entran en una fase de rispidez entre ellas, porque son las "dueñas" de los órganos administrativos y colegiados.

Antes de buscar ganar una elección presidencial, el PRD tiene el reto de encontrar la forma de dotar de reglas claras a su entramado sistémico. De hecho, sería preferible que la estructura, en términos de cantidad se refinara y se compactara, pues no tiene la capacidad para autoadministrarse ni de ser autogestivos, porque todas las decisiones del líder de partido actualmente son propensas a carecer de legitimidad por parte de las corrientes que no participan en el Secretariado Nacional. El esquema de comunicación sistémica está viciado por la comunicación informal y directa entre el líder carismático y los líderes de las facciones, por tanto no se reconoce en el esquema informal la opinión del líder legal del partido. El resultado es que cuando falta el líder carismático, la cohesión y su funcionamiento colapsa, pues el líder legal no es respetado.

Al partido, en tanto organización le convendría reconfigurarse con una estructura más esvelta y eficaz; para así sentar las bases de manera correcta para una eventual expansión, que al fin y al cabo no se ha dado en todos los años de vida de la institución. El partido se encuentra enfrascado en la zona centro y sur, su militancia es poco representativa en las entidades del bajío y casi nula en el norte del país. Operacionalmente, tiene un gran reto que difícilmente cumplirá mientras el sistema de corrientes siga determinando el comportamiento de las subunidades formales. Se trata de la creación de una tecnoestructura con cuadros capacitados para el desarrollo estructural y la creación de políticas públicas sustentables, así como de equipos especializados en el desarrollo de campañas políticas profesionales. Actualmente todas estas tareas las realizan los cuadros que las corrientes colocan, más con intuición que con conocimientos académicos, técnicos o profesionales. En otros casos, estas tareas son subcontratadas a profesionales externos porque al interior aún se carece de cuadros fijos especializados que den continuidad a los proyectos partidistas.

En términos prácticos, la sistematización viciada por el modelo de corrientes sirve en el PRD para sostener un régimen de partido hegemónico a nivel centro, a nivel capital. Pero es completamente deficiente en el terreno nacional, porque no ha alcanzado el poder y por el contrario las fracciones no tienen la capacidad de impulsar el crecimiento territorial del mismo. La tarea de penetración hacia otras zonas se ha visto prácticamente abandonada. Para competir en los territorios fuera de su área de influencia el partido ha echado mano de candidatos "*reciclados*" que abandonan al PRI o al PAN, o bien, en los últimos años ha optado por hacer alianzas electorales preferencialmente con el PAN, que contradictoriamente es un partido de derecha.

Una conclusión técnica, elaborada a partir de Verge y Gómez (2012: 670-671) es que el PRD tiene una sistematización fraccional "*multicapas*".[129] Este tipo de organización se presenta cuando las reglas del partido admiten facciones y las oficinas regionales disfrutan de altos niveles de autonomía decisional, el fraccionalismo puede desarrollarse tanto en el centro como en el nivel regional. Las facciones pueden seguir en todo caso estrategias subnacionales distintas y son propensas a mostrar heterogeneidad a nivel central. Esto puede presentar diferentes grados de coordinación y las alianzas suelen variar dependiendo de los diferentes niveles.

Las maniobras de expansión territoriales pueden ser más relevantes en algunos casos, donde en otros partidos la fraccionalización centralizada puede prevalecer. Pero cabe señalar, que actualmente, la intención de la presidencia perredista es centralizar las decisiones. Un paso lógico en el proceso de institucionalización que transcurre hacia una burocratización necesaria del partido, mucho antes de transitar a una estructura divisional que aspire a la federalización del partido, porque actualmente es una suma de equipos heterogéneos. De hecho, la dirigencia nacional ha intentado cambiar hacia una "*estrategia intracapas*" donde se trata de poner límites a las fracciones más pequeñas con el afán de evitar su polarización y que puedan representar una amenaza a las subunidades a nivel nacional. En otras palabras, se está tratando de frenar a las corrientes más pequeñas para que tengan que replegarse hacia el centro y poder estar dominadas por las corrientes más grandes que ocupan los cargos claves.

[129] Según esta propuesta existen otras tres estrategias de organización fraccional: 1) Estrategia centralizada: Si las facciones son toleradas por las reglas del partido pero las oficinas regionales ofrecen una autonomía limitada (por ejemplo, si los cuerpos federales tienen la capacidad de imponer decisiones a los niveles inferiores). Es así como las facciones de los partidos fuertemente integrados van a poner sus esfuerzos directamente en el nivel nacional para competir con la coalición dominante por el liderazgo del partido. 2) Estrategia intracapas: Las facciones no están toleradas o restrictivamente reconocidas mientras el centro es sumamente fuerte, por lo cual éste interviene fácilmente en cada oficina regional. Las posibilidades de organización y acceso a los recursos del partido están limitadas en este caso. Las facciones minoritarias no pueden desarrollarse sólo en el nivel nacional o subnacional, sino que para sobrevivir tratan de mantener su poder a través de líderes que tienen influencia en ambos niveles, a pesar de estar pobremente organizadas; sin una de estas condiciones no hay oportunidades para crear una oposición efectiva. 3) Estrategia territorializada: Si el faccionalismo no está permitido pero la integración vertical es débil, las facciones menores van a ser más efectivas si se organizan a nivel regional y estarán capacitadas para pelear por la organización y los recursos económicos y políticos en las áreas donde el centro difícilmente puede tener control. Por ello, las facciones actuarán bajo la sombra de los territorios tratando de incrementar su poder junto con la estructura partidista. Esto asegura su supervivencia, además de ofrecer medios para confrontar al liderazgo del centro (que es la facción dominante).

Una de las críticas que recae sobre el PRD, es que su estrategia electoral se centra más en acciones de carácter local, que muchas veces no pueden ser replicadas en otros sitios como parte de una oferta electoral coherente. Esto se debe según Eistenstadt (2004: 201) a que el partido nació espontáneamente, a partir de un movimiento poco planificado, que viene a sintetizar una serie de movilizaciones sociales de reclamo a nivel local, y que no responde realmente a una visión nacional como proyecto (aunque sí como ideal). Es decir, que estos movimientos de carácter local, en realidad han limitado la consolidación de este partido que pretende tener una injerencia nacional.

Gran parte de la lógica del partido se fundamenta en lo que ocurre en la capital, que es su bastión de poder. Sin embargo, cuando el partido gobierna en otros estados suele cometer errores que posteriormente los han llevado al fracaso electoral. Como fue el caso de Zacatecas o Baja California Sur, entidades donde gobernaron y donde han regresado a ser, no sólo la segunda fuerza, sino que han decaído hasta el tercer lugar de preferencia electoral. El error es claro, el partido no ha visualizado que la lógica nacional no equivale y no es igual al comportamiento de la capital.

5.1.3- Los valores y las lealtades según las corrientes

Los valores que los miembros del PRD nombraron durante las entrevistas fueron: "*la democracia*", "*el nacionalismo*" o *"la soberanía nacional*", "*la justicia social*", "*la igualdad de género*", "*la defensa de las minorías*", "*la inclusión*", "*la cercanía con la gente*", "*la transparencia*". Pero existieron al menos cinco opiniones por parte de los entrevistados al señalar que los valores institucionales se han venido perdiendo con el paso del tiempo. Como menciona Agustín González Cázares, simplemente muchos de los nuevos perredistas no conocen los valores en que está fundamentado el partido.

A pesar de que los valores no muestran discordancia entre las diferentes corrientes internas, lo cierto es que no todos tienen el mismo peso y significado a la hora de actuar. Pues en palabras de Enrique Vargas, no es lo mismo aceptar que todos se identifican con la izquierda, a debatir que es lo que cada corriente entiende por izquierda, no existe en la base una definición de ¿qué es la izquierda? Por ello, cada corriente da primacía a los valores que considera convenientes para su actuar político o bien para su filosofía de identidad. Es decir, los valores son adoptados con parcialidad dependiendo de la estrategia del líder de cada corriente.

La transparencia puede ser un valor aceptado en común, pero quizá no practicado cuando el que lo dice se encuentra administrado los recursos. La tolerancia puede ser otro valor, que todos dicen estar de acuerdo, pero no cuando pierden una elección interna, entonces se ejercerá presión e incluso

violencia como ilustra Sánchez (1999 y 2008). En la última fase de esta investigación, diversas corrientes cuestionaron seriamente a NI ("*chuchos*"), la corriente que se ha apoderado de la dirigencia nacional, por una supuesta falta de compromiso partidista. Se le criticó por no defender los valores nacionalistas y la soberanía al haber firmado el Pacto por México, lo cual incluye tocar el tema de los energéticos y su posible apertura al capital extranjero.

En el vaciado de las entrevistas de los políticos perredistas, se pudo observar cómo es que aquellos pertenecientes a la corriente que conserva la presidencia del partido (NI), recriminan más a sus compañeros de partido el no respetar las normas internas y a resaltar que el máximo valor del partido es la democracia. Por otro lado, las corrientes más beligerantes, que tienen como sello característico su efervescencia en la concreción de protestas sociales, más propias del *partido-movimiento*, se decantaron por exaltar los valores nacionalistas y de la justicia social como estandartes del perredismo.

Al respecto podemos definir que siempre ha existido una controversia irremediable al interior del PRD por forzar la convivencia de dos tipos de cultura política disímiles. A pesar de ambas ser de izquierda, no ha cabido el diálogo o la negociación certera que haga que las diferencias se aminoren entre los grupos institucionalistas del partido y los grupos beligerantes que sostienen la tesis de que el PRD debe transitar por la vía del movimiento social y no de la estrategia pragmática organizacional.

En el caso del PRD, como ya vaticinaba Deschouwer (en Lawson, 1994) un exceso en la pulcritud de la democracia participativa combinada con una ideología exacerbada fomentan un partido que primordialmente valora la confrontación. Disfrazada e incluso justificada como una "*discusión de ideas*" que resulta ser un debate infinito, que no termina por aterrizar posturas concretas ni unificadas como partido. Lo cual repercute en una lentitud y desunión ante respuestas que deberían ser prácticas, como las campañas políticas donde hay mucho desgaste en el debate en los tópicos y dogmas, pero pocas propuestas de acción, sin duda "*una receta hacia el fracaso*" (Rose, 2010 [2005]: 9).

El enunciado anterior no es exagerado, durante la entrevista se pudo constatar que muchos de sus políticos no ven en la negociación con otras fuerzas políticas un mecanismo para lograr beneficios para el partido. Por el contrario se cierran al discurso moral de lo que es correcto y lo que es incorrecto según la condición que marque su propia carga de valores. Pocos son los perredistas que están dispuestos a llegar a puntos medios. Algunas corrientes sí tienen una actitud políticamente más abierta al diálogo y la negociación; pero al hablar de NI, la corriente que detenta la presidencia del partido, no dudan en señalar que su actuación frente al Gobierno Federal es equivoca para el partido y "*para la nación*". Estratégicamente han decidido ser consecuentes con la introducción del *cleavage* ideología y prefieren

casarse con la idea que para ser políticamente rentable, el PRD tiene que verse como un enemigo del partido en el poder, lo cual es prácticamente el mismo discurso desde su fundación.

Los valores insertados tanto por Cárdenas como por López Obrador han terminado por imponerse en muchas de las subunidades informales perredistas. Algunas corrientes buscan la suavización o atenuamiento del discurso "*amigo-enemigo*", [130] por una identidad más socialdemócrata, moviendo el partido hacia el centro. Pero, una buena parte del mismo se aferra a seguirse moviendo hacia una izquierda más radical. Circunstancia que no es de ninguna forma redituable políticamente, pues como cualquier consultor puede asegurar, los electores terminan castigando a los agresores y a las posturas que a todas luces son necias, mucho más evidente en electorados con cargas conservadoras como es el caso mexicano.

Un agravante se encuentra pues, en la permisión por parte del partido por albergar candidaturas independientes, lo cual organizacionalmente no tiene sentido. Pues privilegia el advenimiento de candidatos sin formación partidista, que por supuesto no tienen la necesidad de entender los valores que se supone defiende el PRD, es una simple estrategia electoral para no perder, o para ofrecer batalla en territorios donde el partido estructuralmente no figura. El problema es que estos políticos "*adoptivos"* realmente no aportarán nada, más que votos y probablemente problemas pues estos suelen pasar por encima de los cuadros que están haciendo una carrera política y que anhelan ocupar esas candidaturas y cargos con el tiempo.

En la segunda parte del análisis sobre la infusión de los valores en el PRD, se pudo constatar que existe una configuración de lealtad distorsionada al interior del partido. Pues a pesar de que todos los entrevistados opinaron de que existe una cierta lealtad por la organización, no dudaron en señalar que la configuración por corrientes, privilegia en gran medida a que la primera lealtad del perredista promedio se deba al líder de su corriente local, pues ese personaje es quien manda en su contexto y quien finalmente decide si promueve o no sus peticiones o sus candidaturas. Existe pues un cacicazgo, existen varios *brokers* antes de llegar a la cúpula de decisiones del partido. Por ello no existe una simple lealtad general al partido, existe una lealtad para el partido y otra lealtad para el líder del partido, que al final tiene más peso pues es quien decide en un nivel inmediato.

---

[130] Una de las críticas más acusadas que hace Alberoni (2002: 108) sobre la mentalidad partidista, es que estas organizaciones tienen una selectividad visceral, basada en la posición básica amigo-enemigo, mientras que "*un buen empresario, un organizador científico debe saber elegir a las personas capaces sin que en su decisión pesen sus preferencias políticas o religiosas*". Ese carácter es la piedra que obstaculiza en gran parte el desarrollo de los partidos como reclutadores de recursos humanos de calidad.

Uno de los problemas más graves de la falta de una lealtad directa hacia el partido como institución, es que los líderes son altamente dependientes de la figura de un líder carismático central, del cual no dudarán en aceptar su carga de valores. El problema es que cuando el líder pierde fuerza, la lealtad al partido básicamente se desdibuja y vuelve a sobre pesar la lealtad hacia el líder de corriente o al líder del movimiento u organización a la que pertenece. Como conclusión, podemos decir que existe una lealtad escalonada que comienza de abajo hacia arriba en la escala jerárquica. Sólo se da de manera inversa cuando el líder caudillo del partido tiene la capacidad para situarse en el centro del partido, una especie de abeja reina que no es cuestionada en cuanto a su liderazgo.

El PRD no es el único partido fraccional en la historia, por ejemplo en Japón el Partido Liberal guarda algunas similitudes. En el caso japonés, cada camarilla también estaba enfocada a mantener la lealtad a sus propios miembros, con un centro de distribución de recursos, que era un mecanismo más o menos institucionalizado para maximizar las ventajas políticas junto con el resto del partido y el líder, con un grupo de oficinas administrativas separadas (Morris en Lawson, 1994: 134 y 135). La diferencia substancial es, que en este partido japonés, los líderes de las fracciones, a pesar de las ambiciones y eventuales riñas, la mayor parte de las veces acataban o negociaban las decisiones centrales del partido, en gran parte por las relaciones afectivas entre los líderes de las fracciones y los líderes centrales del partido entero. En el PRD no existen líneas afectivas sólidas, sino líneas de interés y amistades relativas por conveniencia estratégica.

Contrario a Borjas (2003) y Martínez González (2005) en este trabajo se afirma que el proceso de cambio que va desde el refrendo de las lealtades hacia los líderes fundacionales hasta la creación de lealtades organizativas, ha quedado trunco. Es verdad que sí existe el sentido de pertenencia a la organización, pero queda claro que en el PRD las lealtades se han segmentado aún más. Poniendo, en la mayoría de los casos, más importancia a la lealtad hacia el líder de su corriente y dejando en un segundo lugar la lealtad hacia el partido.

Prueba de ello, es que con la salida de AMLO su grupo más cercano se marchó con él. En la entrevista con el Dip. Espinosa Cházaro, mencionó que en el PRD no existen muchos cuadros que emigren del PRD al PAN o al PRI. Sin embargo, sí se han visto muchos casos de líderes que han pasado al PT o al MC sin ningún resquemor, pues al fin y al cabo "*siguen en la izquierda*", la situación se va a recrudecer tras la irrupción de MORENA. Es decir, que las lealtades institucionales hacia el PRD son laxas, sobre todo en aquellos miembros que también han llegado al partido de forma advenediza, tal y como aseveró el Dip. León Mendívil, muchos ven al partido como una franquicia, que les sirve "*mientras el partido les da*", lo que en términos de von Beyme (1997) define como un partido taxi o similar al *business-firm-*

party de Hopkin y Paloucci (1999). Las lealtades organizativas hacia el PRD solamente son sólidas para los cuadros fundacionales del partido, o para aquellos que se añadieron durante los primeros años de vida de la organización. Pero para los militantes más nuevos la lealtad está más dirigida hacia el líder de su corriente.

5.1.4- Autonomía decisional que prevalece pero dependiente del flujo de poder informal entre las corrientes

La variable autonomía, en esta investigación fue restituida como tal y no como una dimensión resultante del grado de sistematización como propone Panebianco (1990 [1982]). Pues se comparte la idea de Randall y Svåsand (2002) de que la variable autonomía sí puede ser independiente de la calidad de la sistematización. Es decir, pueden llegar a presentarse partidos que a pesar de que tengan un nivel alto de sistematización, e incluso que funcionen como verdaderas máquinas para ganar elecciones y crear leyes, finalmente pueden estar sirviendo a una organización externa o bien estar supeditados un poder informal que guíe su comportamiento.

En este trabajo adoptamos la postura, de que existe una necesidad en los partidos formales por hacer valer el principio de autoridad[131] de manera efectiva y no sólo simulada. Por otro lado, es evidente que los partidos necesitan mantener en buena forma sus vínculos (*linkages*) con la sociedad en general, las asociaciones, los movimientos y demás organizaciones que comprenden la mayoría de los compromisos políticos que los partidos van adquiriendo durante su vida política. Sin embargo, una cosa es la sana prevalencia de esos vínculos y otra el sometimiento del partido a los intereses de tales organizaciones. En casos como el del PRD, podemos observar que no todas las organizaciones son lineales y como adelantamos, se trata de un partido donde las relaciones y el flujo del poder se dan de manera esperada según la estructura originaria. Es decir, que a veces el partido se comporta más como un frente que como una organización que aspira a la institucionalidad.

A través del análisis de esta variable hemos determinado que el PRD tiene un grado de autonomía que oscila entre un carácter todavía empresarial hasta uno de tipo burocrático, adoleciendo aún de elementos suficientes

[131] Uno de los principios básicos organizativos, es el principio de autoridad, para algunos autores forma parte de las piezas claves para entender si una organización es de tipo formal o informal, pues "*se trata de aquel poder que tiene una persona sobre otras para hacerles cumplir ciertas actividades. Es también llamado <<principio jerárquico>>, por el cual mediante la <<cadena de mando>> se transmiten instrucciones para la ejecución de objetivos*" (Porret, 2008 [2006]: 31).

como para poder llegar a alcanzar un nivel de organización divisional según el modelo de Mintzberg (1993 [1979]):

1) **Relaciones**: Según el modelo híbrido de Panebianco y Mintzberg que propusimos, el tercer grado (estructura burocrática) asignado en la Gráfica G13, corresponde a los partidos donde sus relaciones con las organizaciones externas ya se dan a través de los líderes, incluso se les invita ser candidatos. Este es el caso del PRD, donde la relación con los organismos que están fuera del partido se dan a través de la inclusión de líderes para participar en la vida política del partido.
   Si bien el cuarto nivel que corresponde a la estructura divisional, señala que a este nivel corresponden los partidos que tienen la capacidad de condicionar y dar la pauta de comportamiento a las organizaciones externas. El PRD no puede aspirar a este grado elevado de autonomía. Pues su estructura de poder se remite a la existencia de diversos niveles de *brokers*, por lo que en realidad no es el partido quien impone las condiciones de la movilización de estas organizaciones sino que quienes terminan decidiendo esta cualidad son los líderes, dueños de las corrientes que aglutinan a las organizaciones de base.
   El partido aparenta mayor grado de autonomía, precisamente cuando puede hacer que las organizaciones externas trabajen para él, como han sido las marchas en apoyo a protestas diversas. Sin embargo, ese aparente liderazgo de la institución realmente recae en la actuación de los líderes de las corrientes. Por eso reiteramos que el PRD es altamente dependiente de los líderes carismáticos, porque sin un eje en el centro del poder de la institución, los líderes de las corrientes pueden actuar de forma contradictoria a los intereses de la organización. Su mecanismo de actuación es evidentemente clientelar, el líder de corriente trabaja en afinidad con la lógica de sus clientelas.
2) **Formalidad**: El PRD muestra una gran afinidad con el segundo grado en la escala organizativa del modelo descrito, pues aún funciona como una empresa, puesto que el poder recae en el líder o líderes principales del partido de manera muy marcada. Las candidaturas son repartidas como cuotas de poder y no hay un mecanismo que asegure la calidad de esos candidatos. Dicho de otra forma, el poder en el PRD todavía depende mucho de los restaurantes y cafeterías, donde se discute el posicionamiento de las corrientes.
   Tal y como quedó demostrado con el relato de las sucesiones de las presidencias del partido, las corrientes han impedido que el poder del partido se formalice. Como lo expone Eisenstadt (2004: 205) el PRD se ha caracterizado por esa identidad "antisistema", en la que cada derrota electoral a nivel local desata movilizaciones inmediatas, a veces, sin consultar con la dirigencia nacional. Desafortunadamente para el partido, sus movilizaciones no ayudan a unificar la organización, por el

contrario las manifestaciones descoordinadas sólo tienden a exacerbar las contradicciones internas y refuerzan la idea de una falta de disciplina; demostrado incluso en sus propias peleas por supuestos fraudes en sus elecciones internas de 1996, 1999 y 2002. La conclusión al respecto es que la movilización traducida en protesta, se ha vuelto una forma de demostración de poder por parte de las camarillas internas que no reconocen el poder formal o burocrático de la dirigencia del partido.

El PRD, tiene una gran similitud con el Partido Congresista hindú. Mitra (siguiendo a Brass [1964] en Lawson, 1994: 168) explica que en ese partido, cuando existían graves discrepancias entre las fracciones a la hora de tomar decisiones, las fracciones no aceptaban la vía democrática convencional por llegar a un acuerdo a través de una votación mayoritaria. Sino que preferían e incluso presionaban, por llegar a soluciones negociadas informales, [132] haciendo caso a la importancia del peso de poder que tienen las fracciones internas y la deliberación final del liderazgo simbólico en el centro del partido. Es exactamente lo que sucede en el PRD.

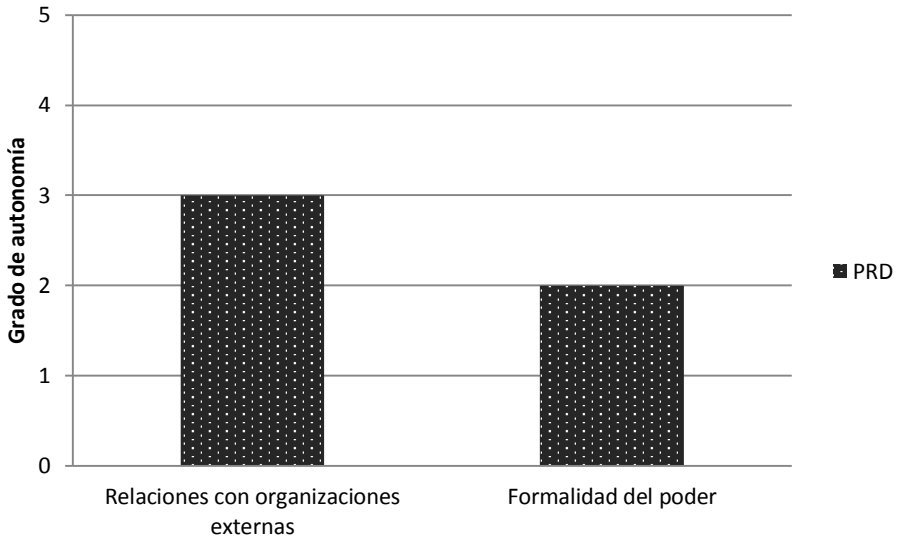
De hecho, se comparte la conclusión a la que llega Mitra (*Ibid*), pues insiste que la pérdida de disciplina interna permite en gran medida que este tipo de sistemas fraccionales ocupen la agenda entera de estos partidos. Debido a que los conflictos no devienen de una discrepancia ideológica, en la realidad devienen de conflictos personales caracterizados por el cambio en las coaliciones internas, el reparto de oficinas o de la obtención de beneficios sociales para los clientes de las fracciones. Y aquí agregaríamos que también los egos y las ansias de poder de los líderes son parte de tales conflictos. En los términos de Senge (1994 [1990]: 10) en el PRD no existe pues la disciplina básica para entablar el diálogo que permita pasar del actuar sectario al "pensar juntos".

La autonomía en el PRD, mantiene un nivel subdesarrollado, marcado por vínculos (*linkages*) de tipo clientelar dependientes de distintos niveles de *brokers*. Además de una informalidad que también es fomentada por las corrientes, sobre todo cuando empujan al partido a situaciones desesperadas, se opta por llegar a soluciones de tipo informal, siendo la doble

[132] Lo que en su momento descubrieron March y Olsen (1976) citados por Appleton (en Lawson, 1994: 25) es que existen reglas "informales" que existen en la realidad, aunque éstas no puedan ser reconocidas o incluso negadas ante los ojos expectantes. Estas reglas informales, suenan con cierta familiaridad a los antropólogos y los sociólogos al estudiar la relación de cualquier red de trabajo. En principio, estas reglas informales, se derivan de la práctica y la necesidad por encontrar soluciones a diversos problemas, para los cuales las reglas formales, o no aplican o pueden ser inapropiadas para generar el resultado esperado.

"*jefatura de despacho"* que tuvieron Graco Ramírez y Raymundo Cárdenas en 2008 o el caso "*Juanito*" en 2009 las evidencias más sonadas.[133]

Gráfica G13. Evaluación de la autonomía del PRD



Elaboración propia a partir del esquema metodológico desarrollado a través de Panebianco y Minztberg.

Notas: Las unidades descritas sólo representan el desarrollo del PRD coincidente con el esquema metodológico citado.

El PRD como lo hemos referido tampoco es un caso único, la autonomía es una de las variables donde suelen mostrar déficits las organizaciones de cualquier índole, junto con las crisis de liderazgo, de cohesión, de identidad, de adaptación y de renovación, esto según Greiner (en Hatch y Cunliffe: 2006: 118). Este tipo de crisis usualmente se presenta entre las fases de dirección de la colectividad interna y de la delegación de funciones operativas. Durante la fase de centralización, se presenta la necesidad de brindar una dirección al

[133] 1) "*Jefatura de despacho*" es como le llamó a la representación que hicieron Graco Ramírez y Raymundo Cárdenas en 2008, al no poder llegar a un acuerdo tras el término de la presidencia nacional de Leonel Cota, fue un acuerdo tomado entre los líderes de las corrientes solamente ratificado por el Consejo Nacional. 2) "Juanito" es Rafael Acosta quien fue nombrado por López Obrador como contendiente por el PT en 2009, en contra de la candidata oficial del PRD, Silvia Oliva. Pues la intención de López Obrador era que se quedara en la Jefatura Delegacional de Iztapalapa su aliada Clara Brugada. A través de un mitin López Obrador instó a la gente a votar por el candidato "*Juanito*" que al ganar por el PT le daría el poder a Brugada en contra del mismo PRD. A la postre, "*Juanito*" ganaría en las urnas y Brugada se convertiría en la jefa delegacional. Vale decir que Silvia Oliva (miembro de la corriente NI), habría obtenido la candidatura del PRD tras dos impugnaciones a la elección interna perredista en contra de Brugada (miembro de la corriente IU).

interior de la organización, usualmente retomada por un equipo de "*tomadores de decisiones*" (que en el PRD son las camarillas de los líderes de las corrientes). En algún punto de este proceso, incluso a los estrategas más habilidosos, se les presenta la dificultad para dirigir con un buen ritmo las decisiones necesarias en una organización cada vez más amplia y diferenciada.

Así que, tarde o temprano las decisiones centrales entran en un "*cuello de botella*" que merma su accionar. La falta de decisiones concretas para cada caso, van presionando cada vez más la estructura. Esta circunstancia da paso a una crisis en la que la mayoría de los administradores se ven en serios aprietos al perder el control sobre las decisiones que anteriormente dependían de ellos. Según Greiner, la crisis comienza a resolverse cuando los administradores se ven incapacitados para tomar todas las decisiones y –después de un largo tiempo- comienzan un proceso de descentralización. No obstante, el punto más álgido de la crisis deviene de la vacilación o incapacidad de tomar decisiones claves apremiantes para la organización, porque las mayores pérdidas pueden no estar al interior, sino al exterior. Es decir, en relación con la productividad de resultados (*outputs*) durante el periodo de crisis.

Bajo la misma perspectiva, la crisis de autonomía sólo encuentra salida a partir de la delegación. Usualmente la delegación se presenta a través de la descentralización, a su vez, surge la necesidad de promover la integración de las nuevas unidades tomadoras de decisiones, por ello, la siguiente fase de crisis de Greiner será la crisis de control. La pérdida de control, o mejor entendido como la falta de integridad de los tomadores de decisiones, que conlleva usualmente a la formalización de reglas y procedimientos para asegurar que esas decisiones guarden la misma forma que tendrían si aún dependieran del administrador principal. Lo cual sugiere que aún se esperan crisis de autonomía por experimentar en el PRD, que supuestamente traerán consigo el progreso de su desarrollo institucional. Lo último sólo si logra sortear la amenaza que representa MORENA.

A partir de 1997 el PRD ganó el Gobierno del Distrito Federal (GDF), lo cual le confirió un espacio de acción política incuantificable, pues se concretaría como el núcleo de poder, de financiamiento, de cuadros y de votos para el partido. Hasta la presentación de esta investigación, consideraríamos que el PRD se ha vuelto sinónimo del GDF. De hecho, las corrientes corporativistas realmente influyentes en la vida política del partido se localizan en la Ciudad de México y sus zonas colindantes con el Estado de México. Se podría apostar a que el día que el PRD pierda el gobierno de la capital, estaremos hablando de una debacle extremadamente amenazante para el partido. Porque el grave problema es que éste se ha vuelto dependiente en gran medida de la posesión del Gobierno de la Ciudad de México para operar. En la Ciudad de México, el PRD ha sido la mayor fuerza desde 1997 hasta el 2015, por mucho. Por ello,

prácticamente no tenía oposición y puodían encubrirse sin necesidad de rendir cuentas pues su vínculo de poder se extiendía plenamente a la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México.

5.1.5- Percepción exterior de rechazo pero optimista hacia dentro

Las conclusiones a las que hemos llegado a través del análisis de la variable *reification* aplicada al PRD, nos indican que el partido sí es identificado con la ideología de izquierda tanto interna como externamente. El PRD sí ha tenido éxito al enfatizar en su discurso que se ofrecen como una opción política totalmente distinta a sus mayores adversarios que son el PRI y el PAN, a quienes los ciudadanos ubican similarmente en la escala de la derecha. Sin embargo, existe la posibilidad de que el partido no haya creado suficientes elementos que asocien a la izquierda como una ideología positiva, pues el promedio del votante mexicano no se identifica con el partido ni con esa ideología. De hecho tiende a estar en el centro pero con una ligera inclinación hacia la derecha.

Además, a pesar de que buena parte de los políticos perredistas tienen una actitud positiva sobre la imagen que suponen se tiene del PRD en la sociedad, la realidad indica que el partido tiene una taza de rechazo elevada entre los electores en general. La identidad del partido (Gráfica G8, con datos del 2008) es reconocida sólo por el 13 por ciento de los ciudadanos, muy lejos de la identidad que declaran hacia el PRI o al PAN (26 por ciento en ambos casos).

En contraste, tenemos que el PRD goza de buena reputación y suele encontrar eco en sus mensajes en personas que viven en el centro y probablemente en el sur del país, con edades que predominantemente rebasan los 40 años. El PRD esta borrado del mapa electoral del norte del país y que definitivamente no encontrará soporte entre la gente conservadora.[134]

Por su parte, los políticos perredistas tienen también un perfil más o menos homogéneo, pues se trata de personas con una carga ideológica totalmente definida hacia la izquierda, incluso se consideran personalmente más de izquierda que el partido. Tienden a asumir un discurso que privilegia la intervención del estado como inversor en diversos tópicos como la educación y el apoyo a los pobres. De *facto*, son desconfiados hacia los procesos electorales, por eso no sorprende que sí tengan una buena capacidad de organización ante la protesta social recurrente sobre supuestos "*fraudes*

[134] Cabe aclarar que no estamos asumiendo que la cultura política del norte sea más conservadora, sino que existen otras variables que también pueden influir como es la cercanía con los EEUU, una relativa diferencia étnica o el hecho de que los gobiernos estatales de esas zonas no han acostumbrado a sus habitantes a gozar de subvenciones en la mayoría de los servicios públicos.

electorales", son muy sensibles a este tema. Además, suelen defender temas polémicos como el aborto.

Podemos advertir que el PRD en definitiva no puede considerarse como un partido *catch-all* en los términos de Kirchheimer. Es un partido que predominantemente busca la confrontación con el *status quo* y la forma de hacer política de los otros dos partidos más fuertes, es un partido con grandes rasgos de movimiento social. Cabe advertir, que en las entrevistas realizadas, las corrientes que se oponen a la actual dirigencia privilegian mucho el concepto de *"la lucha*", sea por los derechos, por la defensa del voto, por la democracia, por la soberanía, en contra de la pobreza.

Como se ha mencionado muchos de sus integrantes piensan que su mala imagen actual se deriva de esta pérdida de identidad, "*porque ya no luchan*", pues ven con malos ojos que la dirigencia trate de pactar acuerdos con el gobierno. Bajo su lógica los electores del PRD se verán decepcionados porque prefieren un partido que se enfrente al gobierno, explícitamente varios de los entrevistados preferirían que el partido no negociara. Sin embargo, probablemente, la taza de rechazo al PRD provenga, no por esa imagen sumisa que acusan varios de sus integrantes, sino más bien por su imagen rupturista.

Como se ha evidenciado la sociedad mexicana en promedio tiene una ideología centrista cargada a la derecha, por ende sus niveles de identificación con este partido son mucho más bajos que con los otros partidos a los que ubican en la familia ideológica de la derecha. En concreto, si el PRD no abandona esa imagen conflictiva y de enfrentamiento, no va a poder gozar de una imagen que sea más aceptada bajo los cánones ligeramente conservadores de la mayoría del electorado. Necesita entrar en una fase de moderación si quiere ganar a los votantes del centro y esto es algo que saben las corrientes que apuestan por la socialdemocracia al interior de ese partido.

Entre más se estrese la diferencia ideológica, lo único que van a lograr es tener un coto social extremadamente politizado y muy leal al partido, pero realmente insuficiente para ganar una elección presidencial. Como se ha señalado, el ala negociadora del partido está consciente de ello, el problema es que no cuenta con un líder simbólico suficientemente poderoso que obligue a las demás fracciones a apoyar a su dirigencia. Por eso no pueden arriesgarse a deshacerse de las corrientes rupturistas, porque en términos de apoyo electoral necesitarían una inversión de tiempo y recursos muy costosa para reponer los cuadros que eventualmente podrían quedar fuera si no les conceden poder; a pesar de que en el fondo no estén de acuerdo con la estrategia que busca introducir la dirigencia de los "*chuchos*" (NI). Es un momento sumamente delicado pues MORENA está desarrollando su estrategia electoral sobre la imagen recalcitrante de la izquierda pero goza del mando sólido que ofrece la figura de López Obrador.

5.1.6- Capacidad de adaptación basada en la rutina: ruptura-movilización-unión

El PRD muestra una capacidad de adaptación que ha superado las expectativas de sus propios opositores políticos. A pesar del marcado freno en su desarrollo institucional, el partido ha demostrado que tiene la capacidad de crear campañas sumamente competitivas basándose en el modelo organizacional de mando único, que es el legado fundacional de Cárdenas.

Como se ha podido observar en el análisis de las estrategias del partido, se han detectado al menos tres diferentes fases en el desarrollo adaptativo de la organización. La primera estrategia comprendió el aprovechamiento de la campaña en alianza que impulsó la figura de Cárdenas, siendo él mismo el eje tanto de la campaña, como del movimiento político y posterior formalización como partido. La estrategia organizativa se resumió en centrar el poder en la figura del caudillo carismático. Se implantó una comunicación sumamente vertical en un principio, que le permitió a Cárdenas tener la capacidad para maniobrar los primeros años del partido bajo su propia lógica.

Posteriormente, con la Reforma Electoral de 1996 y el eventual triunfo del PRD en la Jefatura de la Ciudad de México, el PRD fue adoptando una lógica de competencia centrista, aglutinando su poder en la capital mexicana y las zonas aledañas. La configuración del discurso de la organización se va perfilando hasta que en 1998 el PRD se autodefine como un partido de izquierda, lo cual le brinda una identidad valiosa para separarse ideológicamente frente al PRI y al PAN. El PRD pasó de un discurso desarticulado, nacionalista-revolucionario, de lucha por la defensa del voto y de justicia social hacia un solo estandarte mínimo de identificación: autoproclamarse como la fuerza de izquierda más competitiva en el país. La palabra "*izquierda*" desde ese momento supondría la reificación de esos valores en la *"marca"* del partido.

La tercera estrategia organizativa, fue la configuración actitudinal que le ha garantizado al partido un estándar mínimo de unidad. Podríamos atribuir que la consagración de la rutina *conflicto interno-movilización social-unidad* ha sido la lógica que en repetidas ocasiones ha salvado al partido del resquebrajamiento letal. No podríamos señalar que este hábito conductual fue totalmente implantado por López Obrador, desde que fue candidato perdedor a la gubernatura de Tabasco (1995) o cuando se le interpondría su compañero Pablo Gómez para ser el candidato del PRD para la Jefatura de Gobierno del DF (1999). De hecho, esta configuración se fue formando gracias al movimiento de protesta heredado por los movimientos sociales y el propio conflicto electoral posterior a la primera derrota de Cárdenas en 1988.

Sin embargo, sí es López Obrador el mayor exponente de esta forma de conducta organizacional. La mayor evidencia fue el fatídico marzo de 2004 cuando el PRD sufrió los famosos ataques de los videoescándalos, y de los cuales se suponía serían *"el último clavo en el ataúd perredista*". La experiencia de López Obrador lo llevó a convertir lo que aparentaba ser la peor crisis institucional a una potente y poderosa campaña mediática que lo llevaría a quedarse a sólo 0.58 décimas de punto para ser Presidente de la República. Esto tras dar la imagen de ser "*la víctima de un complot*" por parte del gobierno del presidente panista Vicente Fox. Cada vez que el partido ha pasado por una crisis interna fuerte, donde se observa que las corrientes han endurecido sus posturas, ha sido natural buscar algún acontecimiento exógeno para utilizarlo como pretexto para desencadenar "*la lucha*" o movilización social, que ha permitido la reunión de sus fuerzas internas entorno a un mismo objetivo o causa temporal.

Podemos precisar que ninguna de estas estrategias organizativas, realmente han sido parte de un proyecto formalmente elaborado, sino de las propias decisiones de sus líderes. Recordemos que la lógica organizativa en el PRD no depende de sus órganos colegiados sino de los propios proyectos políticos de quien ocupe la figura de líder fáctico del partido. Por ello, podemos afirmar la lógica organizativa no cambia radicalmente, más bien se ha ido construyendo a partir de las aportaciones o imposiciones que han puesto en marcha sus líderes. Es decir, no podemos afirmar que la lógica organizacional que define la estructura semivertical y su jerarquía de poder con base en las corrientes se haya terminado, o se contraponga con la inserción del discurso identificador de izquierda o la imposición del hábito de reunificación conductual. Más bien han sido lógicas organizativas que se han ido complementado y que han permitido al partido ofrecer una capacidad de sobrevivencia suficiente.

5.1.7- Partido con déficits democráticos

El PRD es una organización con diferentes déficits democráticos, al menos bajo la lógica de von Beyme (1986). Este autor señala al menos seis diferentes tipos de déficits, entre los cuales el PRD coincide al menos con cuatro de ellos: Primero, lamentablemente los congresos perredistas sí han sido órganos aclamativos, donde las corrientes han usado el foro para abuchearse y denostarse entre sí. Segundo, a todas luces se trata de una estructura fraccional donde las subunidades informales cooptan los espacios de poder formal. Tercero, según los entrevistados, la administración financiera del partido sí ha promovido tendencias oligárquicas, acusan una falta de transparencia por parte de la corriente que ocupa la dirigencia nacional. Cuarto, las distintas capas de *brokers* han desalentado la interacción entre

las élites del partido y sus bases; los líderes de las corrientes son un filtro que separa esta relación.

Por otro lado, hay dos déficits de von Beyme, en los que el PRD aún no ha incurrido. El primero, el partido sí tiene una participación activa de sus miembros. Incluso se debe de recordar, que un activo que aprecian con simpatía los perredistas es el hecho de que pueden hablar y opinar con total libertad. El segundo, que no ha existido un ostracismo en cuanto al cambio de sus dirigentes burocráticos. Al respecto de esto último, a pesar de que von Beyme se refiere a este déficit, como un problema originado por la falta de movilidad en los cargos internos, el PRD sí ha tenido diferentes líderes burocráticos. Sin embargo, los líderes cohesionadores sólo han sido dos personajes: Cárdenas y López Obrador. Es decir, el poder burocrático, de hecho, ha cambiado varias veces, en medio de grandes peleas entre las facciones, sin embargo, el poder real sólo cambió una vez. Desde la salida de López Obrador, el lugar del líder cohesionador sigue vigente.

5.2- Diagnóstico estratégico del PRD (noviembre de 2013)

Con el propósito de generar entendimiento sobre lo que actualmente es percibido al interior de la organización, se presenta un análisis realizado con la participación de los entrevistados. El diagnóstico estratégico sirve para entender en qué posición se encuentra el partido en una determinada coyuntura. Se buscó identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, defectos y amenazas. El compendio de menciones y los temas que resultaron coincidentes pueden ser observados en el Anexo 3. Al final, se ha planteado un ejercicio a los entrevistados para imaginar cuál puede ser el camino del partido hacia una nueva estrategia.

5.2.1- Fortalezas

Las respuestas vertidas en cuanto a las fortalezas del partido, se concentraron básicamente en tres cuestiones: 1) Su arraigo con las clases populares, 2) la ideología de izquierda y 3) la militancia perredista. Los entrevistados fueron solicitados a citar dos fortalezas, de los cuales sólo se presentó un caso (Espinosa Cházaro) que sólo mencionó una fortaleza. Otras fortalezas fueron mencionadas, pero sin respaldo por parte de otros compañeros, es decir que fueron respuestas aisladas.

Sin duda, la respuesta más mencionada como un elemento de fuerza para el PRD fue su arraigo con las clases populares, que se refiere a su contacto con las clases económicamente menos favorecidas en el país. En lo cual discursivamente son congruentes pues el PRD no es un partido que se jacte de gozar de buena relación con la clase empresarial, lo mismo sucede con su

circunstancia geográfica donde su dominio cuantitativo está en el centro-sur del país donde están las poblaciones menos desarrolladas del país. El mensaje hacia las clases desfavorecidas se dirige principalmente a los cinturones de miseria que rodean a la mancha urbana de la capital mexicana, así como a las poblaciones rurales que se concentran en los estados del sur, como Michoacán, Morelos y Guerrero.

En segundo lugar, se coincide en que la ideología de izquierda es una fortaleza, lo cual tiene sentido, pues como se ha analizado esta condición le da al partido una identidad que lo distancia respecto a los otros dos partidos competitivos, a los cuales la gente identifica como de derechas. Reconocer que se tiene una ideología en común, sí constituye una fortaleza, pues como se ha analizado, el partido tiene grandes diferencias internas. Por ello, el autodenominarse de esa forma, al menos puede sugerir una condición mínima para la asimilación entre corrientes.

Con un tercer lugar de coincidencias, los perredistas mencionaron que la militancia es una de sus fortalezas; lo cual quiere decir que asumen una responsabilidad con sus equipos de trabajo. Entienden en buena medida que los militantes son parte del éxito electoral del partido. Pragmáticamente, las corrientes saben que su base de poder es la militancia, pues son ellos quienes con su trabajo político mantienen a la organización con vida. Se considera además una fortaleza, porque cuando el PRD y sus líderes han requerido realizar presión política, son sus bases quienes fielmente han salido tanto a votar como a protestar en las calles.

Otra mención que tuvo dos coincidencias fue la correspondiente a "*la visión de un futuro mejor*". Tiene sentido, pues sí se puede considerar que estratégicamente las condiciones negativas que atraviesa el Gobierno Federal, pueden incrementar las posibilidades para que el partido se venda como una opción de cambio. Una de las menciones al respecto fue clara en enfatizar lo anterior, pues el PRD puede aparecer como opción viable si el proyecto priista no da resultados. Sobre todo, las clases humildes del centro del país son sensibles a lo que el PRD ofrece, por ello el partido estresa en su discurso que su lucha es por la justicia social.

Entre las menciones que se vertieron de manera solitaria, causa curiosidad que "*el compromiso democrático*" sólo fuera mencionada una vez, lo mismo que "*el gobernar la capital del país*". Puesto que sí se esperaba que hubiesen existido más comentarios con respecto a la defensa del voto, pues es una de las características de los perredistas como lo demostró Vivero (2006). Además de que como se observó la base indiscutible del poder del PRD se localiza en la Ciudad de México. Tal parece que ocupar políticamente la capital mexicana es una fortaleza que quizá ya se dé por un hecho.

Finalmente las respuestas "*la defensa de los derechos humanos*" y "*la pluralidad interna*" realmente no eran opiniones que hubiéramos anticipado. La primera, quizá proviene de la tendencia del partido por defender a los

sectores vulnerables o excluidos de la sociedad. La segunda, difícilmente puede ser entendida en términos politológicos como una virtud. En términos de discurso sí que lo es, pues se puede argumentar que la pluralidad tan disímbola del partido ayuda a que todo se tenga que consensuar al interior. Pero, de manera operativa es un lastre organizacional.

La conclusión es, que al partido se le ve fuerte por su historia y consiguiente arraigo con las clases populares, con una ideología de izquierda que los distingue de los otros dos partidos más fuertes y por su militancia, de quienes sí consideran que reciben apoyo. Finalmente las circunstancias desfavorables ayudan a que como el PRD no ha gobernado el país aparezca todavía como una oferta de solución.

5.2.2- Oportunidades

En cuanto a las oportunidades que ven los propios políticos perredistas se percibieron en el ambiente factores de coyunturas cercanas, a mediano y a largo plazo. La coyuntura más citada fue el Congreso Nacional que se celebró en noviembre de 2013 y del cual no se obtuvieron acuerdos substanciales en materia organizacional. Por el contrario, en ese momento se abrió la puerta a la discusión para que el antiguo líder del partido –Cárdenas- pudiera volver a dirigir la estructura. Ello no ocurrió y de hecho éste renunciaría al partido a finales de noviembre de 2014.

Dos respuestas tuvieron tres menciones: Las nuevas elecciones son vistas como una oportunidad a mediano plazo, para que el partido sostenga o incremente la tasa de votación y eventualmente puedan llegar a la presidencia del país. Por su parte, "*la defensa del petróleo*"[135] que se refiere a la discusión de la Reforma en materia de energéticos, se ve como una coyuntura a corto y/o mediano plazo para que el PRD salga unido. De hecho durante la redacción de este trabajo, el partido seguía insistiendo sobre la necesidad de una consulta nacional, que previamente dio motivo a la movilización de sus líderes y militantes. Lo cual volvió a corroborar que existe una estrategia automatizada y habitual por buscar en el ambiente político motivos para la movilización y unificación esporádica del partido. Evidentemente la cooperación de la protesta por el petróleo no evitó el choque de fuerzas con motivo de la sucesión presidencial interna, donde volvió el conflicto interno entre las fracciones.

[135] Aunque tal reforma no implique realmente una privatización del petróleo, para el PRD su apertura a la inversión privada y extranjera sí puede considerarse un tema sensible pues la nacionalización del petróleo fue un legado del expresidente Lázaro Cárdenas. Es decir, es uno de los legados más simbólicos del nacionalismo impulsado por el cardenismo que apoya el partido.

De hecho, también existió un empate en el tercer lugar de respuestas, pues tres respuestas encontraron dos menciones: Se comentó que la nueva presidencia del partido podría ser una oportunidad, pues en palabras de Amalia García, sería una oportunidad si esta pudiera haber sido incluyente. Po otro lado, dos respuestas señalan que una oportunidad en el corto y mediano plazo es la consolidación del partido como "*la verdadera oposición"* frente al gobierno. De hecho, otras dos respuestas señalan que un eventual fracaso en el gobierno de Peña Nieto puede ser clave para el reposicionamiento del partido.

Finalmente existieron otras respuestas con una sola mención, entre ellas: Los gobiernos perredistas vistos como una oportunidad para demostrar la capacidad en materia de políticas públicas del PRD. Se mencionó que una oportunidad sería llegar a un acuerdo para redireccionar al partido. También se señaló que sería favorable realizar una alianza entre los diversos partidos de izquierda. La democratización interna podría también ser oportunidad. Una respuesta ligeramente similar a la anterior señala que se podría fortalecer la organización del partido. Y, finalmente, se señaló que el PRD tiene la oportunidad de crecer hacia nuevos nichos sociales, es decir a nuevas clases sociales y sectores de la sociedad que tradicionalmente no votan por el PRD.

De todas estas menciones aisladas, podemos señalar que merece la pena poner atención a que algunas ideas suenan más a aquello *que les gustaría que sucediera.* Sin embargo, los entrevistados no se enfocaron a describir qué oportunidades permitirían tales cambios, como pueden ser los anhelos por que el partido despliegue buenos gobiernos, o que la organización se fortalezca, es decir, esas serían metas no oportunidades. El problema es que las oportunidades expresadas ofrecen pocas posibilidades para el avance institucional. Por ejemplo, se habló de que el impulso de la Reforma Energética que promovió el Gobierno Federal serviría para unificar posturas al interior del partido. Sin embargo, el tema fue rápidamente olvidado como factor de unidad, pues el partido rápidamente se enfocó de nuevo a luchar por la presidencia nacional, misma que volvió a dominar NI.

Finalmente se puede concluir que existió una dispersión de respuestas, comparado con las fortalezas, pues existieron muchas opiniones aisladas. Vale también decir, que si bien los perredistas pudieron localizar que existen oportunidades al corto plazo, como la realización del Congreso Nacional, la nueva elección del presidente del partido, o el eventual conflicto por la Reforma de los energéticos; también tuvieron cierto apoyo las oportunidades a largo plazo, como sería la celebración de nuevas elecciones o presentimientos de que el gobierno priista puede fracasar, lo cual se podría convertir en una oportunidad para ellos. También otra respuesta que fue mencionada, fue con respecto a que algunos perredistas creen que el partido tiene la oportunidad para consolidarse como la opción real de oposición al

gobierno del PRI, lo cual implícitamente quiere decir que pretenden anular al PAN como segunda fuerza electoral.

La conclusión al respecto, es que no hay oportunidades claras para los integrantes perredistas. Algunos se inclinan a pensar que las oportunidades dependen completamente de las circunstancias que pueden ofrecer el ambiente y la coyuntura. Pocos miembros identificaron que la renovación de la dirigencia podría abrir el diálogo hacia el entendimiento.

5.2.3- Debilidades

De las respuestas obtenidas, pudimos observar que disminuye la dispersión con respecto a las oportunidades. La mayoría de las menciones hacen referencia a dos temas que van de la mano: 1) Señalar que el modelo fraccional o de corrientes internas es un problema para el partido y 2) se acusan graves fallos en la institucionalidad como tema general. Con respecto a esto último, se mencionó que no se privilegia el respeto a las propias normas internas. Lo cual es una situación que ya hemos constatado en la variable Autonomía, pues existe una gran tendencia al acuerdo informal entre las fracciones.

Como se ha demostrado, el modelo originario sigue siendo vigente en el caso del PRD, la estructura organizacional ha sufrido nulas variaciones, lo único que ha cambiado son los equipos y las alianzas fraccionales, pero el modelo sigue intacto. En general los perredistas asumen que hay una falta de institucionalidad, que se ve reflejada en detrimento de la capacidad de autonomía del partido, pues la organización sigue sometida al arreglo informal entre las corrientes y sus líderes.

La tercera mención en orden de concurrencia fue señalar que la actual presidencia del partido es una debilidad, pues se añaden dos perspectivas: primera, que no es una dirigencia abierta y la segunda, que no tiene la capacidad para "verdaderamente" dirigir al partido. La crítica era esperada, pues ni el líder Zambrano (al momento de realizar las entrevistas) ni el actual presidente Navarrete, no tienen el respaldo de un líder simbólico y carismático. Lo cual explica que la dirigencia de Leonel Cota haya sido menos criticada, aun siendo prácticamente un improvisado en el partido, pues contaba con el respaldo del entonces líder aglutinante que era López Obrador.

Ni Zambrano, ni Navarrete de NI o los "*chuchos*" cuentan con el impulso ni de Cárdenas ni de López Obrador y su equipo está haciendo un esfuerzo por dotar a la presidencia del partido de una legitimidad, que ha costado y que muchos de sus críticos ven como una maniobra forzada. Curiosamente, parece que la corriente más favorecida es ADN de Héctor Bautista, pues al ser la segunda en importancia al interior de la estructura burocrática del PRD, ha

hecho alianzas estratégicas con NI, para fortalecer a esta última y acotar el poder de otras corrientes.

Otras debilidades fueron también repetidas: Dos políticos señalaron que existe una mala imagen del partido; de hecho, otros miembros comentaron que hay un fallo de comunicación hacia la gente, pues según ellos, no han sabido comunicar los logros del partido y sus gobiernos. Pero no pueden ser tomados como el mismo fenómeno. Porque sobre la mala imagen se hace alusión a que ésta se deriva de la apariencia conflictiva del partido, "*de peleoneros*", de que no son capaces de ponerse de acuerdo internamente, lo que indudablemente es una consecuencia del modelo fraccional y la baja institucionalización. Por otra parte, la falta de comunicación, aparenta ser un problema técnico, en el sentido de que el partido no tiene una buena estrategia de *marketing*. No comprende aún que éste es un elemento fundamental en la marca *identitaria* del partido, pues se deben dar mensajes claros a la sociedad de lo que representa su opción política.

Otra debilidad mencionada fue que hay una falta de congruencia ideológica y pragmática, o que no hay un proyecto nacional homogéneo en el PRD. Esta es una situación que ya se había detectado, pues sí existe un vacío de definiciones sobre el rumbo por el cual debe transitar el partido. Y la falla no está en la discrepancia de valores, como se ha constatado en la variable *value-infusion*, sino en el método por el que las corrientes pretenden llegar al cumplimiento de sus metas, unas son rupturistas totales y otras son negociadoras y pragmáticas. Si se menciona que no hay homogeneidad en cuanto al método es porque no hay candados institucionales para obligar a las corrientes a acatar sus acuerdos formales. Por ello cada decisión tomada tiende a ser cuestionada, restándole operatividad.

La falta de objetivos claros repercute en las variaciones de partido que conocemos actualmente, organizaciones que finalmente no cuentan con una idea definida y que buscan insertarse en un nicho preferencial a través de una postura estratégica frente al ambiente externo. Lo más típico, es que los partidos encajen en mayor o menor medida en una búsqueda de metas concordante con el modelo de Strøm (1990), entre partidos que buscan votos, oficinas o políticas. En su caso el PRD, no tiene claro que rol ha de asumir prioritariamente, es un *collage* de intereses indeterminados.

Sólo se presentaron tres respuestas aisladas. La falta de eficacia, se mencionó en el sentido de que derivado de la falta de acuerdo interno, el PRD puede dejar pasar oportunidades para contribuir al progreso del país. Existe, por otro lado, una falta de formación en los nuevos cuadros, no existe una verdadera escuela de nuevos talentos, como lo señaló el Dip. José Ángel Ávila: "*son los mismos de siempre*". El partido está más ocupado en otros temas y no alcanza a diversificar a sus personajes, ni a expandir la presencia territorial del partido con nuevos políticos. Finalmente se señala una falta de democracia, por parte de un integrante de la corriente de IDN ("*bejaranos"*)

pues coyunturalmente se discutía si la elección del nuevo presidente del partido volvería a ser a través del Consejo Político o a través de una votación abierta a la militancia.

La conclusión es que, no existe gran divergencia sobre las debilidades, la mayoría atina a señalar que el modelo fraccional dificulta la comunicación interna. A su vez, que existe una tendencia hacia la informalidad, pues no se respeta la institucionalidad. Sin embargo, la acusación recaería por lo general sobre los líderes de las corrientes porque no están dispuestos a ceder su poder en beneficio del desarrollo orgánico del partido. Prácticamente todas las demás menciones y fallos señalados están asociados en mayor o menor medida a este defecto organizacional, pues al igual que la mala imagen, el fallo en la comunicación de los resultados y la falta de eficacia se derivan de esa discordancia en la cúpula del partido. No hay canales suficientes para el acuerdo rápido, todo tiene que ser lentamente consensado, con resultados paridos de forma muy desgastante entre las corrientes: No es un partido versátil.

En los términos de Schwartz (en Lawson, 1994: 97) el PRD no ha sido capaz de generar valor como institución en su conjunto. Los logros ganados parecen más los triunfos de las pequeñas sectas internas o precisamente de sus líderes a título personal. El mayor valor del enfoque de redes de trabajo (*network approach*) sobre el estudio de los partidos políticos es su capacidad para incluir a todos los actores y unidades asociadas a la marca del partido. La red de trabajo del PRD demuestra serias limitaciones derivadas de esa estructura defensiva entre las corrientes, pues podrían obtener mucho más resultados si observaran que los objetivos finales son los mismos, teniéndolos pragmáticamente en un orden de importancia mayor que el cumplimiento de los objetivos de los líderes de cada corriente. Este es el gran descubrimiento: No hay objetivos claros, ni metas en común, ni mucho menos un plan con indicadores que doten una alineación estratégica al partido.

5.2.4- Amenazas

Existe cierta homogeneidad en las respuestas emanadas de los políticos perredistas, están muy conscientes de que la principal amenaza es que se presente una mayor fragmentación interna. Lo que equivale a que las corrientes se vuelvan más cerradas a la hora de negociar, ello sin duda alguna afectaría la dinámica total del partido. La segunda amenaza más declarada fue -bajo una lógica similar- que los otros partidos de izquierda adopten la misma lógica de cerrazón y prefieran no pactar con el PRD. No llegar a acuerdos con los otros partidos puede fraccionar el voto de la izquierda y pueden fraccionarla a nivel nacional.

Una tercera amenaza, también tiene que ver con la dispersión eventual del voto; se trata del nuevo partido de López Obrador (MORENA) a quien

perciben como un competidor directo. Al cual, en caso de no llegar a una alianza, prevén que su diseminación de votantes ayude al PRI para conservar o acrecentar su poder. Los perredistas aceptan verse bajo la amenaza de que López Obrador y su partido MORENA eventualmente pueden acabar con el PRD.

Se presentaron otras tres respuestas con doble mención. Se percibe que el fortalecimiento del PRI a través del Gobierno Federal constituye una amenaza latente para el PRD. No sólo en términos de competitividad electoral, sino que vaticinan que su estratégica es transitar hacia un sistema bipartidista en donde sólo compitan y compartan el poder con el PAN. Lo anterior, va de la mano con la sugerencia de que el partido puede perder identidad si se continúa negociando con el Gobierno Federal, pues se perdería en tal caso la condición genuina de partido de oposición. Se incluyó en este sentido la respuesta: "*el triunfo de la tendencia social-demócrata*" pues se refieren a la corriente de NI, que ocupa la presidencia nacional, dado que esta corriente sí acepta negociar con otras fuerzas políticas.

También se repitió la amenaza de que el partido continúe cerrándose, pues es verdad que la militancia partidista ha decrecido, como se vio en el análisis de la variable sistematización. No hay una estrategia sistémica que considere todas las aristas del problema actual. Según Senge (1994 [1990]: 12) una visión sin pensamiento sistémico termina por ilustrar hermosas pinturas del futuro sin un entendimiento profundo sobre las necesidades que requieren ser atendidas de manera realista e inmediata. Sin un pensamiento sistémico, la visión organizativa puede caer al precipicio en un abrir y cerrar de ojos. En este caso, el PRD no tiene un plan para la regeneración de cuadros y militantes, ni para la substitución de aquellos que habrán de salir hacia MORENA, PT y MC, ni para presentar oposición en aquellos territorios donde su participación es nula.

Existieron tres respuestas aisladas que vale la pena comentar. La falta de comunicación con el electorado, fue considerada como una debilidad por parte de algunos entrevistados no exactamente como una amenaza, sin embargo una eventual crisis en la falta de comunicación, podría significar una debacle electoral. La segunda respuesta aislada, obra del Sen. Raúl Morón, es clave y de hecho nadie más la mencionó: fuera de Cárdenas o López Obrador, de momento no hay un gran líder que pueda poner orden en el partido. Finalmente, se señaló que la burocratización del partido es una amenaza, pero como se ha constatado con el modelo de Mintzberg (1993 [1979]), la realidad indica que el PRD no ha alcanzado este estadio de desarrollo. Más bien debería ser una meta a mediano plazo, pues ni están realmente burocratizados, ni tampoco tienen control sobre muchas áreas de incertidumbre. De hecho no estar burocratizados después de tanto tiempo de existencia, sí es una amenaza porque implica que sigan trabajando bajo el modelo de una empresa con graves inconsistencias.

Como conclusión, la principal amenaza detectada por los propios políticos perredistas es la pulverización de su poder. La cerrazón de las corrientes para trabajar bajo objetivos conjuntos se debe a la falta de un líder simbólico, pero si no proceden a mantener fidelidad hacia la organización se puede incurrir en una lucha fratricida aún más intensa al interior del partido. Otra amenaza es la fragmentación final del voto. En parte por una misma lógica generalizada en la izquierda mexicana por "*ponerse el pie*" en vez de trabajar en conjunto; y por otra parte, porque ceder espacios de poder al interior puede significar la pérdida de importancia de los *brokers* o líderes de cada corriente.

El nacimiento del nuevo partido de López Obrador, es una de los resultados de este fenómeno, y como lo dice uno de los entrevistados: "*claro que es una amenaza*" (Ordóñez Hernández: 11.10.13). Sí que es una amenaza, porque con razón atina a señalar que MORENA en realidad no le va a competir al PRI o al PAN, sino que finalmente le va a competir al PRD. Porque como se vio en la variable *reification*, comparten el mismo nicho ideológico, el cual había sido realmente cultivado, formado y ganado por el PRD. La introducción del concepto de izquierda en la sociedad mexicana, se debe al PRD. El PRI y el PAN tienen otro tipo de votantes, con una ideología distinta, por ello es correcto afirmar que MORENA no va a competirle a esos partidos, le va a competir al PRD, al PT y al MC.

Yishai (en Lawson, 1994: 203) señala que los teoristas de la movilización presumen que la insatisfacción y las rupturas sociales son inherentes y existen en cada sociedad. Sin embargo, la formación de un partido no depende del todo de estos factores sino de la creación de organizaciones que movilicen ese potencial. En realidad, la emergencia de partidos de interés, como los llama Yishai, se puede atribuir a una demanda frustrada, que no es absorbida por el sistema de prevaleciente de *cleavages*. Una condición específica es que además no exista un vínculo de respuesta entre el sector insatisfecho y el estado; es ahí donde surge el terreno para la emergencia de un nuevo partido.

Lo anterior es relevante, bajo esa lógica podríamos afirmar que si López Obrador tiene la oportunidad para crear un nuevo partido con fuerza, no sólo se debe a su liderazgo, a su figura enigmática o a su "magia", se debe a que el PRD ha dejado de ser el transmisor de esas demandas sociales que habían concentrado su voto en el partido. El surgimiento de estos partidos de interés, como lo es MORENA, indica una falla de los partidos existentes previos por hacer frente a un determinado foco de problemas que afectan a un considerable número de gente, que está dispuesta en todo caso a movilizarse a favor del nuevo partido (Yishai, *Op. Cit.*: 219 y 221).

5.3- ¿Qué necesita la estrategia a futuro?

Este último apartado se realizó con una de las últimas preguntas hechas a los entrevistados perredistas (Anexo 1). La intención fue tratar de describir cuál puede ser la estrategia que debería seguir el próximo presidente del partido. Para situar esta nueva coyuntura podríamos decir que la siguiente fase del PRD comienza con la desincorporación de López Obrador en 2012 del partido, dejando a éste sin un referente de liderazgo superior, que como hemos observado es un elemento fundamental para la cohesión orgánica del partido. La salida de Cárdenas en 2014 sólo se suma a este hecho de manera secundaria, pues como hemos visto su peso político al interior del partido había pasado a un papel más moral que realmente operativo en la organización.

La inmovilidad del partido entero por tomar una postura unánime de frente a la propuesta del ejecutivo, hizo que éste se moviera conforme a la perspectiva de la corriente de NI o "*chuchos*", cuyos líderes son Jesús Ortega, Jesús Zambrano y Carlos Navarrete. Este no es un problema nuevo, de hecho al Partido Socialdemócrata alemán [136] le sucedió algo similar durante la década de los ochenta, puesto que al carecer de un liderazgo cohesivo, el partido perdió la iniciativa –aun estando en el poder- se vio atado ante los reclamos de los sindicatos que aprovecharon la debilidad de ese vacío para imponer sus condiciones: El problema, la enemistad y falta de acuerdo entre el Canciller Helmut Schmidt y el líder de partido Willy Brandt, ambos parte del mismo partido, ambos parte del mismo problema. Esa fue una de las causas para que el partido fuera derrocado en 1982, esto aunado al fenómeno que representó el ascenso en la popularidad de Helmut Kohln de la Unión Demócrata Cristiana en alianza con el Partido Liberal alemán.[137]

Es decir, lo que sucede en el PRD no es un caso insólito y como lo evidencia el ejemplo anterior, lo más probable es que a pesar de la necesidad de llegar a una conciliación más allá de una falsa unidad temporal, el partido ha de carecer de acuerdos y de entendimiento. Pues la base estructural tampoco ha evolucionado y los disensos entre los líderes de las corrientes también tienen un peso importante en los desacuerdos que se reflejan en la desorganización existente. De hecho, los cambios de estrategia, recaen en gran medida sobre los hombros de los líderes del partido. Y si éstos son figuras no respetadas y no tienen la capacidad de unificar los intereses y de cohesionar a los disidentes, entonces estamos frente a un líder que, realmente no tiene el control de la organización. No hay un rumbo claro.

Por eso, para determinar cuál podría ser la mejor estrategia del PRD en los siguientes años, preguntamos directamente los políticos del partido. Todas

[136] Partido que en 2013 cumplió 150 años de existencia.
[137] Los socialdemócratas no regresarían a la cancillería hasta 1998.

las respuestas del ejercicio se realizaron a partir de la pregunta: *"¿Qué haría usted si fuera el presidente del partido, cuál cree usted que sería la mejor estrategia del partido de cara al futuro?*" Se diseñó de esta forma la pregunta para involucrar seriamente al entrevistado con el cargo del presidente de partido. Para que al momento de responder no lo hiciera únicamente criticando o alabando al entonces presidente del partido, sino considerando realistamente la complejidad del cargo. Por ello, se observó que algunas respuestas comienzan con frases como "*si yo fuera*…" el "presidente del partido" o "Jesús Zambrano", haciendo alusión a quien entonces ostentaba el cargo.

Para poder detectar qué tipo de estrategias se proponían por parte de los participantes, se optó por realizar una transcripción a partir del material audiovisual para posteriormente comparar las respuestas. Al ser aspectos subjetivos, algunas respuestas fueron más parecidas que otras. Como en el análisis de las variables utilizadas en el modelo de investigación, se detectaron también respuestas aisladas de las cuales también se hará mención.

Las respuestas generadas con este ejercicio se vieron afectadas -como en sí toda la variable Adaptabilidad- por sucesos ambientales que ofrecía en ese momento la coyuntura. En este caso el tema ambiental más importante tiene que ver con la participación del PRD en el Pacto por México, que es un acuerdo político signado el 2 de diciembre de 2012, al día siguiente del comienzo de la presidencia constitucional de Enrique Peña Nieto. En el cual se convocó a los presidentes nacionales de los tres partidos políticos principales, PRI, PAN y PRD, sumándose posteriormente el Verde Ecologista. El Pacto es un acuerdo por el cual se comprometieron los líderes de los partidos a trabajar para el entendimiento y lograr el apoyo para realizar diversas políticas de estado estratégicas.

Como ya se vio en el diagnóstico estratégico, la participación en el Pacto, fue vista por diversos integrantes como una debilidad para el partido. La incursión del partido reavivó durante varios meses el sisma ideológico entre las principales corrientes del partido, apuntando a NI ("*chuchos*") como los responsables de tal suscripción, la cual, a la vista de otras corrientes poderosas fue visto como una traición a los ideales de la izquierda, al incluir temas relacionados con la apertura en hidrocarburos (petróleo principalmente) y otras reformas controversiales como la hacendaria.

Durante la participación del PRD en el Pacto, se realizaron las reformas educativa, la hacendaria y la de telecomunicaciones. Pero, el punto de ruptura sería el tema de la reforma en materia de energía, la cual implicaba la apertura a la inversión privada para la extracción y procesamiento del petróleo, considerado para grandes sectores como un bien nacional que se "*debe proteger de los intereses privados*" y dando una buena oportunidad para una nueva movilización social de las corrientes a fin de demostrar su unidad.

La corriente NI, que administrativamente lideraba al partido fue seriamente criticada, como pueden constatar las entrevistas, mismas que fueron realizadas a un mes de que el líder del partido –Zambrano- anunciara la separación del PRD del Pacto.[138] Evidentemente el líder de partido, fue presionado por parte de las demás corrientes para desvincular a la organización de dicho acuerdo político, situación que se consumó el 29 de noviembre del 2013. Reprochando además la evasiva por incluir una reforma política para convertir a la Ciudad de México en un estado más, la cual buscaba mayor autonomía con respecto al Poder Federal, esa propuesta sería retomada y aprobada en 2015.

Acto seguido a la separación del PRD del Pacto, su presidente Jesús Zambrano advertiría sobre la realización de movilizaciones sociales para reclamar la consulta sobre la Reforma Energética. Situación que no sorprendería en lo absoluto, porque en cada crisis del partido, se ha demostrado el uso repetitivo de la movilización social como mecanismo de cicatrización dentro de la organización.

Una vez que hemos descrito el principal *issue* o tema controversial de la coyuntura en que fue levantada la entrevista con los políticos del PRD, daremos cuenta de los hallazgos encontrados a partir de sus respuestas. Sin duda, ha sido un ejercicio sumamente valioso y productivo, en el sentido de que se puede percibir de que ellos mismos intuyen cuáles podrían ser las claves de su desarrollo como institución política en el futuro.

Estrategia de marketing e interacción: Se descubrió que existe preocupación por la imagen que proyecta el partido hacia afuera. Una de las propuestas sobre lo que se debería de hacer en el futuro es poner énfasis en la forma en que llega el partido a los ciudadanos. Por su parte el Dip. Espinosa Cházaro (03.10.2013) identificó que el PRD "*no sabe cómo vender sus triunfos*". Pues a su juicio no han podido encontrar la forma de demostrar a la sociedad los avances que ha traído el perredismo como opción de gobierno. A esta mención se suman otras opiniones que hacen referencia a la imagen que debería mostrar el partido para ser más atractivo, entre estas menciones se pretende mostrar al PRD como una "*alternativa real*" de honestidad y con una conciencia crítica. Mario Delgado (quien en enero de 2015 abandonaría al partido) enfatizó la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías para aproximarse y hacer participar a la gente.

Situación ideológica, moderada *versus* rupturista: No hay acuerdo en este sentido, para algunos la postura como partido de oposición es la

[138] Declaración de Jesús Zambrano al desvincular al PRD del Pacto por México: *"(…) en el Pacto no está contenido que haya una reforma constitucional que permita entregar la riqueza petrolera a manos privadas, lo que dice es que la propiedad de todos los hidrocarburos son de la nación y hoy están hablando de producción y utilidad compartida; los que se están saliendo son ellos, al PRD lo están dejando afuera y no regresaremos si no corrigen estas actuaciones al viejo estilo del autoritarismo*". Cita de Jesús Zambrano (Excélsior: 29/11/2013).

estrategia a seguir, mientas que para otros el camino debe estar en una izquierda socialdemócrata institucional. No es sinceramente un hallazgo, al estudiar el modelo originario perredista era evidente que nos encontraríamos posiciones encontradas sobre a la perspectiva que se concibe con respecto a la ideología del partido.

La estrategia en materia de ideología, puede presentar un gran fallo que nunca ha podido resolverse y que se resume entre, ser un partido de negociación y acuerdo o ser un partido de movimiento social. En el primero se busca maximizar los beneficios institucionales por encima de la competitividad, privilegiando el logro de políticas y oficinas estables para la organización. En el segundo nicho, estamos hablando de un partido que va por los votos, que no se plantea como un negociador sino que en su lógica de movimiento social, apela a que los votos se ganarán a partir de su lejanía con el gobierno, estresando así el *cleavage* ideología. Situación que objetivamente es riesgosa pues la crítica del sector conservador del partido entiende que no siempre se puede estar en estado de "guerra" con otros actores políticos.

Reconciliación y consulta: Es una de las manifestaciones claves en la construcción de la estrategia futura. El llamado a la reconciliación como una urgencia al interior del partido va de la mano con el perfil deseado del próximo presidente de partido. Amalia García (04.10.2013) señaló por su parte que había sido presidenta del partido y sabía lo difícil que era, sin embargo no dejó de señalar que la decisión de sumarse al Pacto por México por parte del presidente de partido –Zambrano- debía haberse consultado. Lourdes Amaya (04.10.2013) indicó que para adherir al partido al Pacto "*se tenía que haber preparado el terreno*" avisando la motivación o los beneficios que traería para el partido y evitando así tomar decisiones que generan malestar entre los cuadros del partido. Por su parte, José A. León Mendívil (03.10.2013) hizo referencia a que el acuerdo entre los líderes sería fundamental para impulsar el desarrollo del partido. A pesar de que se sabe que la conciliación debe ser parte de la estrategia futura, nadie pudo determinar cómo se podría lograr.

Desarrollo y control de la estructura territorial del partido: A este respecto, la noción más aguda fue la del asambleísta de la Ciudad de México, Carlos Hernández (11.10.2013), al admitir que el PRD requiere participar en todas las elecciones a nivel nacional y que para ello es necesario invertir en la estructura territorial. Tal cual, mencionó que es necesario invertir recursos, tiempo, energía e inteligencia. Otras visiones pusieron de manifiesto que el partido no tiene control sobre los legisladores y gobernadores que llega a colocar, no existe un mecanismo de control que asegure que sus políticos cumplan con los valores fundacionales del PRD (León Mendívil: 03.10.2013, y González Cázares: 05.10.2013).

El entonces senador, Raúl Morón (18.10.2013), señaló por su parte que la manera correcta de dotar un buen cimiento en vísperas del crecimiento

estructural del partido, consistía en seguir una lógica "*de abajo hacia arriba*", comenzando por el municipio como el punto de partida. A su vez, otro senador, Luis Sánchez (18.10.2013) también advirtió que en el caso de generar un nuevo plan éste debería seguir la misma lógica indicada, es decir evitar que la cúpula sea quien decida y sólo se deje a los demás replicar su visión. Los perredistas saben que el partido no está desarrollado en el territorio y saben que hay áreas de incertidumbre amplias entre el político de oficio y la vida orgánica del partido.

Respeto a la norma: Esta observación fue contribución del Diputado Federal José A. León Mendívil (03.10.2013), quien mencionó que el partido recurre más al pacto entre ellos mismos que al apego de las normas creadas. A pesar de que no hubo más opiniones al respecto, lo cierto es que si el PRD como organización no se acostumbra a obedecer sus propias normas, el proceso de institucionalización puede verse seriamente restringido porque la normalización de procesos no se llegaría a presentar (en términos de Panebianco, 1990 [1982]). Es decir, que no seguir la norma equivale a seguir tomando decisiones débiles, pues rápidamente serán criticadas y volverán a ser motivo de conflicto.

Fijar metas y programas: El elemento clave es que todos se dan cuenta de la necesidad de generar, si no cohesión, sí consenso y eso se logra enfocando a la organización hacia el cumplimiento de una meta suprema. Para el Diputado Federal Ángel Ávila (04.10.2013), la meta debería ser fijarse llegar a obtener la presidencia del país, pues desde su perspectiva no todas las corrientes del partido ven eso como el principal objetivo. Sea cual sea la meta que el PRD se fije, sería un gran paso, pues tener en claro una dirección y un programa mínimo, daría las claves para cimentar una buena cultura organizacional, pues se van abatiendo las áreas de incertidumbre entre los equipos de trabajo (Khadem y Khadem, 2013). Queda constancia que, de momento, cada corriente tiene sus propias metas y no trabajan como organización con sucursales, sino como empresas distintas que pertenecen a un gremio simplemente cumulativo.

Tipo de presidente anhelado y su mecanismo de elección: A pesar de que los políticos entrevistados mostraron una enorme división con respecto al presidente del partido –Zambrano-, lo cierto es que dentro de las necesidades obvias es que esta figura tenga la capacidad de generar cohesión, o como se señaló arriba, al menos un consenso entre las corrientes. Para los perredistas que están en contra, era de esperarse que se pronunciaran por la salida de "*los chuchos*" como corriente en dominio de la dirigencia del partido. Una de las propuestas de Luis Sánchez Jiménez (18.10.2013) es que el futuro presidente debería no pertenecer a ninguna corriente, o renunciar a su corriente al resultar electo, pues así se aseguraría que éste no sólo favorecería a su propia facción en detrimento de las demás. Otro hallazgo importante, se encontró en la propuesta de Agustín González Cázares

(05.10.2013), Director del instituto encargado de formar a los cuadros perredistas, quien mencionó que el mecanismo de selección del presidente nacional podría ser más democrático si este recayera en los militantes y no en los delegados del partido.

Con respecto a lo anterior, cabe señalar que a pesar de que se reconoce a la figura de presidente del partido, no se podría señalar que éste se le considera como un líder. Como se demostró, la estrategia organizativa de origen relega al presidente de partido como una figura meramente administrativa, el liderazgo recae más bien en el caudillo carismático aglutinador. De hecho, como se dijo: "*el presidente no debería pertenecer a ninguna corriente*". Ello tiene mucho sentido, si pensamos en que ni Cárdenas ni López Obrador representaban realmente a ninguna megacorriente, de hecho se conocía que sus equipos se reducían a su gente de confianza, pero sin comprometerse de suyo con las fracciones.

Formación de cuadros: Tres políticos hicieron mención de esta necesidad: Ángel Ávila, Mario Delgado y Raúl Morón. Es claro, un partido que no genera nuevos cuadros corre el riesgo de morir, como atinadamente lo sentenció Ávila (04.10.2013). Los partidos políticos en su papel clave en el estado democrático, deben dotar a sus recursos humanos de esa capacidad para adaptarse, a la vez que siguen su crecimiento natural con "*mayores dosis de descentralización, con lo que ello implica en cuanto a mayor autonomía, necesidad de formación y nuevas formas de trabajo para los empleados*" (Valle, 2004: 15). Se ha mencionado lo anterior puesto a que el Senador Morón advirtió, por su parte, que la formación de cuadros es necesaria para asegurar que los legisladores y gobernantes que genera el partido "*sean excelentes*". Esta circunstancia viene aunada al problema que comentan los entrevistados sobre el poco control que el partido tiene sobre sus políticos. El partido no tiene la capacidad de garantizar que sus políticos profesionales compartan y ejerzan los mismos valores cuando pasan a ser funcionarios públicos.

Mecanismo de afiliación: Al hablar sobre el uso de las nuevas tecnologías como una parte estratégica que ayudaría al PRD a lograr su desarrollo institucional, Mario Delgado advirtió que se requería que el mecanismo de afiliación fuera un proceso más sencillo "*que se pudiera hacer por internet*". Porque en ese momento el procedimiento se hacía en los módulos locales, que están repartidos entre las corrientes, lo cual hace que haya cierta informalidad y se siga retroalimentado el esquema y la lógica que imponen las corrientes al interior de la estructura perredista. En lo particular, consideramos que es una propuesta válida si la intención de todos los perredistas fuera, poco a poco, desmantelar el caos organizativo que implica el fraccionamiento de los nuevos militantes.

Replantear el Pacto con México: Algunas voces se pronunciaban por salir inmediatamente de éste. Por su parte, políticos como Amalia García, sugerían que se debería replantear la participación del partido en tal acuerdo,

abogando porque el presidente abriera el diálogo. Como hemos visto, la decisión final del presidente Zambrano fue retirar al PRD del mismo. Una primera acción que sin duda pretendió abrir la puerta para conseguir más entendimiento con las demás corrientes.

Buscar a López Obrador: Es una propuesta realizada por el entonces Diputado Federal Víctor Reymundo Nájera (03.10.2013), al referirse a que éste había recibido más apoyo por parte de los demás partidos y que no veía favorable su salida del PRD. Al ser una mención a título personal, vale la pena decir que para otros políticos perredistas este resultaba un tema controversial. Pues para los sectores que apoyan a NI, veían la salida del antiguo líder como una oportunidad para separarse de un estigma negativo. Lo que queda en evidencia, es que en la estrategia a futura, aún existen perredistas que anhelan que López Obrador abra las puertas para que se pueda concretar una alianza con MORENA, de cara a las elecciones presidenciales. Mientras que para otros, su salida es una oportunidad de desarrollo institucional.

Combatir la Reforma Energética: En realidad este tema está relacionado con la participación del partido en el Pacto por México, sin embargo se ha dejado como un hallazgo independiente, por la importancia que la Dip. Lourdes Amaya dio al respecto, al señalar que éste era un tema que daría una oportunidad muy grande al PRD para salir favorecido de su tratamiento. Es decir, como se ha explicado en la *Estrategia organizativa III de la variable adpatación*, el método de conducta para lograr la adaptación por parte del PRD, depende en gran medida de *issues* coyunturales originados en el exterior que puedan ser capturados por el PRD como amenazas que requieren de una reacción a través de la movilización social. Para así generar vínculos de confianza entre las corrientes y demostrar unidad partidista al exterior. De hecho así fue, a inicios del 2014 observaremos movilizaciones por parte de los líderes perredistas ante tal reforma.

Lo que podemos observar de estos hallazgos, es que la próxima estrategia del PRD, si no quiere ser impuesta de manera arbitraria por un líder carismático -como lo ha sido anteriormente- debe pasar primero y como se menciona reiteradamente: por un proceso de conciliación entre los integrantes del partido. A decir verdad, las corrientes son finalmente el PRD, a pesar de que su existencia debilite seriamente su organización interna, pero como se ha descrito, es con los líderes de las corrientes con quienes se tiene que conciliar el nuevo acuerdo. Pues ninguna estrategia benéfica para el partido nacerá si no hay la intención de los dirigentes del partido por generar una meta y un programa estratégico en común para conseguir sus objetivos.

Al existir propuestas relacionadas con la operatividad del partido, tanto en los mecanismos de elección, como de afiliación y sus debilidades en materia de desarrollo territorial, se evidencia un rezago de la normatividad y de la estructura que refleja que la organización no ha crecido y no se ha

modernizado. Es un problema de rigidez que ocurre, según Merton (citado en Tompkins, 2005: 216), cuando las reglas que alguna vez produjeron resultados deseados no lo hacen más, esto se debe a que las condiciones y/o el objetivo ha cambiado. Como resultado, la organización pierde su habilidad para adaptarse a los cambios que ocurren en el medio ambiente en que se desarrolla. La predictibilidad debe ser alcanzada pero a expensas de la habilidad de la organización para adaptarse al cambio de las circunstancias externas.

El problema es que el desarrollo estructural recayó acentuadamente en la capacidad de los liderazgos locales. En vez de incentivar el crecimiento estructural, se privilegió el crecimiento de las corrientes siguiendo la lógica de la estructura central, donde el líder carismático tiene un poder discrecional ilimitado. Cuando el líder aglutinante hace falta, el desarrollo estructural se frena, la afiliación se detiene y los módulos locales incluso cambian repentinamente de sede, todo esto porque no existe personal del partido que siga suministrando la cadena de valor partidista. Por lo anterior, sinceramente es muy sano que varios de los entrevistados se hayan mostrado conscientes de esos problemas: falta de control, poco desarrollo del federalismo partidista, mecanismos indirectos de elección de dirigentes y candidatos, poca inversión en la formación de cuadros, y la ineficiencia del actual mecanismo de afiliación.

La estrategia más correcta para el partido puede venir del acuerdo de un estándar mínimo de valores organizacionales, donde la izquierda no puede ser definida ni como izquierda moderada ni como izquierda radical, sino llanamente como izquierda. O bien, la respuesta sea separar de manera tajante a un perfil medio de integrantes, porque definitivamente no hay cabida para las posiciones extremas en el mismo partido. De hecho es López Obrador el primero que entendió esto, y con su nuevo partido político apunta a llevarse a todos los políticos radicales que no tienen la capacidad de pactar al interior del PRD. Es muy evidente, los que no tengan capacidad para llegar a generar consensos al interior del PRD y que no puedan entrar en ese proceso de "reconciliación" al que apelan los entrevistados, terminarán aceptando ofertas de otros partidos políticos.

El problema de los extremos ideológicos se observa con mayor acentuación en los partidos más alejados del centro, sobre todo en los de izquierda más definida o considerada como radical, o en su caso en partidos europeos de la llamada "ultraderecha". En México se observará poco a poco una pulverización paulatina de la izquierda, muy similar a lo que sucedió en España a partir de la desaparición de la coalición centrista en 1979, donde el Partido Comunista terminó por separarse dejando dos partidos francamente débiles, todo derivado de un fraccionamiento interno. En nuestro caso mexicano, con la ruptura de López Obrador y su movimiento (MORENA) del PRD hacia 2012, se agrava la situación para la izquierda mexicana donde

ahora pelearán en las urnas de la supervivencia cuatro partidos izquierdistas (MC, PT, MORENA y el mismo PRD). El único camino para la competencia presidencial, para cualquiera de estos partidos está, de nuevo, en la conciliación de intereses traducidos en alianzas electorales. Esa configuración, no alienta un futuro exitoso para ninguno de los cuatro partidos mencionados.

En resumen, la estrategia que debe seguir el PRD, debe estar sustentada en el diálogo interno. La definición de una visión y una misión de partido, en la cual se describan los objetivos a mediano y largo plazo. Es simple, en este momento el líder no es reconocido porque no está ofreciendo un rumbo de convergencia. Sin duda, el consenso no se puede dar cuando se imponen posturas, pero una vez que se lleguen a acuerdos, se debe vigilar su cumplimiento. Desafortunadamente, es muy probable que al final de fijar los objetivos máximos de la organización, habrán equipos que no convergerán con lo convenido, lamentablemente éstos tendrían que buscar espacio en otros partidos. Mientras el PRD reconozca a las fracciones como mecanismo de estructura, éste no podrá reconfigurar ni hacer que sus subunidades formales trabajen de manera eficiente, porque seguirán siendo espacios destinados a repartir trabajos, en vez de ser utilizados por equipos profesionales que detonen el crecimiento institucional.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Conclusiones

"*Un partido político es una empresa colectiva sujeta a importantes problemas de acción colectiva para formarla y mantenerla*"
Aldrich, 2012 [1995]: 102

Dos conclusiones generales se desprenden del presente trabajo. La primera, existe una transición en cuanto al estudio de los partidos políticos, que pasan de ser analizados a través de paradigmas ideológicos y estructurales hacia un análisis organizacional y estratégico. La segunda conclusión tiene que ver con el caso de estudio: el PRD es un partido con un desarrollo institucional trunco, precisamente limitado por la falta de una construcción estratégica durante sus primeros 25 años. Como demostraron las evidencias, este hecho se da por una falta de acuerdo inicial. Los problemas ideológicos, conceptuales y de poder en el PRD, se evitaron mientras existía un líder aglutinador que servía de árbitro entre sus subunidades. Al faltar un líder con esas características, el partido no tiene una visión clara de su futuro. La actual coyuntura demanda al partido y sus políticos, transformarse o sucumbir ante las nuevas amenazas.

Con base en lo dicho, ahondaremos más sobre las circunstancias que rodean estas dos conclusiones generales. Las conclusiones se han dividido en dos partes. La primera sección describirá cuáles son esos cambios que implica la transición hacia la investigación de los partidos desde un punto organizacional y estratégico. Posteriormente, se describirá por qué se ha concluido que el PRD tiene déficits organizacionales; para ello analizaremos las hipótesis descritas en el capítulo III, donde se planteó el caso de estudio y se comprarán con los resultados observados en el diagnóstico realizado en el capítulo V.

Primera conclusión*: *Sobre los partidos políticos y su estudio. Esta investigación contribuye a reflexionar sobre las nuevas vetas de estudio en los partidos políticos. Los partidos están lejos aún de perder su lugar primordial como la herramienta social más sofisticada entre el ciudadano y el gobierno. O en el peor de los casos, se le habrá de ver como un mal necesario pero que está lejos de desparecer. Las organizaciones modernas

realizan un esfuerzo continuo por ser cada vez más competitivas al reducir costes, redefiniendo estrategias y buscando una gestión más eficaz de sus recursos. Todo lo anterior implicará grandes retos para el futuro de los partidos políticos, que como ya se ha ido observando, probablemente sean las estructuras orgánicas públicas menos avanzadas en esta tendencia tecnificadora.

Debemos precisar que los cambios en materia estructural y en el comportamiento de las organizaciones, se verá reflejado en una mayor importancia de unidades administrativas tecnificadoras. Como puede ser la incursión de la dirección de recursos humanos en vez de la antigua administración del personal o la inserción del *marketing* político como herramienta indispensable de comunicación. Sin embargo, el cambio ha sido en parte ignorado por muchas organizaciones públicas, que se resisten a estos cambios o que simplemente piensan que no es necesario incursionar en estas etapas de desarrollo especializado. Sin embargo, este cambio es clave para entender cómo es que a partir de 1980 en prácticamente todas las organizaciones se va dejando de lado la visión tradicional en la que el personal y la comunicación se ven como un coste y pasan a ser factores del crecimiento estratégico.

Los partidos políticos, ubicados como las organizaciones públicas en competencia que se disputan la colocación de los empleados públicos electos en las urnas de votación, deben asumir su papel, no sólo como colocadores de cuadros, sino como responsables de la formación de los mismos: "*La gestión de recursos humanos puede ayudar (…) a favorecer el aprendizaje individual, lo que constituye la base de creación de conocimiento (…) organizativo, mediante el desarrollo de una cultura favorable a tal fin*" (Valle, 2004: 26). Dicho de otra forma, si los partidos no invierten en la formación de sus políticos y sólo asumen un papel cortoplacista siendo simplemente los intermediarios (*brokers*) entre los ciudadanos y el estado (modelo de *cartel party*), seguirán en tal caso siendo simples organizaciones "*al servicio de los políticos*" como señaló Aldrich (1995 y 2012). Pero sin formar políticos al servicio, ni del partido, ni mucho menos del estado.

El grave problema de no incluir un enfoque estratégico en la formación de recursos humanos de calidad, en cualquier organización limita en gran medida el desarrollo institucional con vistas al futuro de la organización. Como Valle (*Ibid*: 37) señala: *"(…) no se le puede excluir [a los recursos humanos] del proceso de formulación estratégica y esperar que contribuya[n] a su implantación óptim*a". Los partidos no pueden esperar que sin formación previa, sus políticos rindan resultados óptimos, ni siquiera que tengan un mínimo de lealtad; no se puede dejar de lado la creación y formación de los cuadros políticos y luego esperar que éstos contribuyan al éxito del partido y de la sociedad.

Como se ha dicho, el partido político actual, se ve en parte como un instrumento al servicio de los políticos (Aldrich, 1995). Sin embargo, la tendencia debe redirigirse hacia definir al partido como la agencia pública encargada de surtir de recursos humanos al gobierno y de diseñar los productos políticos traducidos en leyes y políticas públicas. Vale la pena decir, que en un futuro no muy lejano los partidos, como otras organizaciones no sólo serán evaluados por la forma en que han de competir, sino por el proceso de aprendizaje desarrollado (véase Cook y Yanow, 1991 y Easterby-Smith, 1997). Puesto que finalmente las organizaciones exitosas son aquellas que aprenden de sus errores en el trayecto que conduce al cumplimento de sus metas.

En el capítulo I, la propuesta de Strøm (1990) hace énfasis en la competencia, pero sobre todo en el tipo de objetivos reales que se plantea cada partido político. Pues, sin encasillar del todo, sugiere que básicamente existen tres tipos de objetivos internos entre los partidos, que son competir por: votos, oficinas y programas políticos. El mero hecho de definir tales objetivos, nos deja en claro que los partidos son mucho más que ideologías, son verdaderas maquinarias humanas que tienen metas concretas en su existir. Sus líderes, son considerados por éste politólogo como emprendedores, un símil que hace referencia a las ciencias empresariales, y que atinadamente señala una motivación no sólo social sino personal, dependiendo del perfil del político o del perfil de su partido.

Al inicio de este trabajo mencionamos la necesidad de definir que los partidos políticos son organizaciones como cualquier otra, pero con implicaciones sociales como ninguna otra. Este argumento esta reforzado por la idea de Deschouwer (en Lawson, 1994: 179) que a su vez, pone el acento en obras también aquí utilizadas,[139] para llegar a la conclusión de que no es fácil definir en qué cosas encaja perfectamente el partido en la definición de organización: El partido es organización dado que comprende un sistema de acciones, que están enfocadas a obtener metas y que se encuentra formalmente constituido. Pues en esta investigación, pudimos observar que hay partidos, que pueden tener metas difusas o que incluso no gozan de un orden realmente formalizado y que a pesar de ello, compiten y en coyunturas determinadas sí crean una sensación de "*ser funcionales*".

Y he aquí una de las críticas más graves a los partidos actualmente. Muchos pasan por crisis severas derivadas de una falta de formación interna, pues en algunos casos padecen de ostracismo e inmovilidad, o lo contrario, padecen un desorden total interno promovido por un exceso de movilidad. Ambos defectos derivan de una ausencia de objetivos claros y de liderazgos respetables al interior de estas agencias políticas. En otras palabras, el

[139] Entre estas obras citamos a Michels (1969 [1911]), Selznick (1967 [1957]), Janda y Harmel (1982), Panebianco (1990 [1982]).

problema de partidos como el PRD, es que no tienen periodos prolongados de estabilidad, pues las estrategias tanto conductuales como fácticas, no han sido diseñadas o admitidas por consenso, sino impuestas por el estilo en la *praxis* de sus líderes. Algunos partidos son estructuralmente frágiles a los caprichos de sus miembros.

Otro gran hallazgo que podemos advertir es que los partidos estarán cada vez más sometidos al escrutinio de la sociedad y su intimidad se verá aún más trastocada. Una de las investigaciones que más versan sobre este fenómeno es "*El escándalo político*" de J. B. Thompson (2000) donde queda claro que no hay marcha atrás en esta nueva fase: todos los políticos están expuestos y son susceptibles de ser grabados y juzgados ante los medios de comunicación, sin necesidad de un juez o pruebas más allá de lo visto en los medios.

Si bien *"(…) la aplicación de la tecnología informática a las campañas permitieron que el político individual entrara en contacto directo con el votante, con el activista potencial y con el proveedor potencial de recursos*" (Aldrich, 2012 [1995]: 357), también es cierto que el seguimiento noticioso o la persecución mediática ya no se restringe únicamente a los periodos electorales. Ahora los políticos siguen estando en el radar de las declaraciones y peor aún, de los escándalos aun cuando no estén en el ejercicio de sus funciones. Como lo señala Rose (2010 [2005]: 8) las campañas actualmente son perpetuas: "24/7" e implican un contacto con la audiencia de manera constante.

De hecho, en este caso de estudio hemos comprobado que fue López Obrador el importador de esta forma de hacer campaña al interior del PRD desde que inició su Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México en el 2000. Pues al realizar una declaración matutina diaria, por insignificante o intrascendental que fuera lo que tenía que decir, tenía la atención de los medios a su merced, todos los días y hasta el último día de su gobierno. De hecho, aún sin estar en campaña oficial sigue promocionando su imagen ahora a través de su partido MORENA.

Para Máiz y Lagares (en Aldrich, 2012 [1995]: 25): "*los cambios tecnológicos, la modernización de las comunicaciones, la televisión entre otros factores contextuales facilitaron que los candidatos pudieran disponer de su propia y personal organización de campaña, remplazando al monopolio previo del partido*". A ello se debe que cada vez más los partidos no tengan una vida institucional discreta, pues son sus políticos, de cualquier nivel, quienes ahora están en la mira de los medios. Como se ve, los partidos van siendo abruptamente desplazados de los reflectores mediáticos por las individualidades del mismo. Los líderes de los partidos, han relegado la imagen de la organización tras el desempeño y popularidad de sus cuadros más visibles.

Por lo anterior, hay que afirmar que el partido político clásico está sufriendo un cambio radical, al menos en su forma de exponerse a la

sociedad. La estructura partidista se volvió ese partido cartel y agencia de colocación en muchas partes del mundo pero, con un grave defecto: sin evaluar ni formar a quienes habrían de postular. El resultado para el partido político ha sido catastrófico, pues bajo esa lógica los personajes son más importantes que la organización y si ésos personajes llegan a ser sorprendidos por un eventual escándalo, o simplemente fallan ante los ojos de la sociedad, el partido sufre también las consecuencias del descrédito, no sólo pierden votos, pierden credibilidad institucional. Como político es más fácil deslindarse personalmente de cualquier decisión partidista, como organización, el partido lo tiene más difícil, la mala imagen de una sola persona puede perjudicar a toda una institución. Recordemos que *in lege Aquilia levissima culpa venit.*[140]

Segunda conclusión: Sobre el PRD. Los resultados de este trabajo coinciden con la obra de Martínez González (*Op. Cit*.: 139) al aseverar que la institucionalización del PRD es deficiente. La institucionalización de este partido mantiene en suspenso la consolidación organizativa, debido a que en él perduran prácticas y estructuras que jamás han sido replanteadas desde su configuración original (Pérez Rojas, 2010). Sin embargo, después de 25 años el PRD se encuentra ante una oportunidad inigualable para definir su futuro.

Contrario a lo que se vaticinaba, el partido ha sobrevivido a múltiples crisis. Con el abandono de López Obrador y Cárdenas, el partido se encuentra ante la disyuntiva entre definir una ideología predominantemente socialdemócrata, o tratar de conservar su ala nacional-socialista (que así fue descrita por González Cázares en esta investigación) que representa al sector rupturista del partido. Ahora se analizarán las hipótesis que se plantearon al enfocar el caso de estudio y hacer la exploración de los datos disponibles en el capítulo III.

Hipótesis 1: El PRD conserva la misma composición fraccional desde su formación. Se comprueba. A través del análisis de la variable 1 Modelo originario se observó que el PRD fue conformado desde su fundación en 1989 como un partido de fracciones, entre las cuales participaron tres grandes familias: 1) La Corriente Democrática que era una escisión del PRI, 2) la izquierda política formal, que incluía a los partidos de izquierda y 3) la izquierda social, que comprendía a diversos movimientos sociales principalmente de protesta y en contra del régimen de partido hegemónico.

La constelación de organizaciones visibles que consagraron el PRD en un primer momento fue alrededor de 13, mientras que a la fecha de corte en esta investigación en 2014 se alcanzaron a apreciar al menos 16. Lo cual nos invita a definir que nunca se ha llevado a un proceso de homogeneización. Aunque en octubre de 2009 se llevó a cabo el XII Congreso Nacional, que incluso se

[140] Locución latina: "*En la ley Aquilia se toma en consideración aún la culpa más leve*".

denominó como de "*Refundación"*, el cual tenía como objetivo no sólo dar una mejor imagen del partido sino que estaba implícita la idea de generar grandes alianzas internas, lo cierto es que estructuralmente no implicó ningún cambio real. Como se ha comprobado, no sólo no se ha podido cohesionar la estructura, sino que por el contrario se han creado más divisiones internas.

El efecto que tienen la proliferación y fortaleza de las corrientes internas, afecta directamente a la sistematización entera del partido. Pues se observa que la estructura a nivel nacional no sólo no se puede desarrollar, sino que se encuentra altamente disputada al interior de los territorios ya ocupados. En el terreno de las subunidades, no se puede distinguir con claridad las funciones ni el desarrollo de las posiciones institucionales de los cotos de poder repartidos a través de la estructura funcional. Es decir, las oficinas del partido suelen ser repartidas enteramente entre las diferentes corrientes, por ello no existe "mezcla" entre los funcionarios, cada corriente se va adueñando de espacios que no siguen la lógica partidista sino la lógica que dicta el líder de la corriente. Finalmente, los recursos del partido tampoco alcanzan a ser manejados con transparencia por esta desconfianza interna y esta fue la opinión de los propios perredistas entrevistados.

No podríamos definir con precisión cuáles son las corrientes de postura negociadora frente a las de comportamiento rupturista, pues no siempre guardan una misma conducta. Éstas cambian su forma de operar tácticamente, dependiendo de las circunstancias políticas. Empero, sí es evidente que hay sectores del PRD que se preocupan seriamente por mantener la condición de *partido-movimiento* en vez de permitir la transición hacia la burocratización, que implicaría dar el paso a la normalización de las tareas del partido, así como el respeto a los órganos institucionales del partido. La diferencia entre políticos de corte negociador y de corte rupturista se da desde los primeros meses de la fundación del partido y son dos conductas que no han llegado a la convergencia.

Generalmente es el líder personalista y simbólico, la figura que puede cohesionar el actuar del partido, sobre todo en momentos claves como son las campañas electorales o la unificación ante crisis. Sin embargo, el grave problema de la configuración fraccional del partido es que se ha vuelto altamente dependiente de los liderazgos carismáticos por encima de los liderazgos institucionales del partido. De hecho, en la investigación se ha constatado que cuando falta esta figura, el partido inmediatamente pierde el rumbo y se reactivan las pugnas por el control del poder. Actualmente el líder nacional del partido recibe todo el peso de la crítica, sin embargo, la falta de un acuerdo hacia el futuro se debe a la negación por abandonar el esquema original del partido. Al parecer los perredistas siguen esperando a que regrese alguna leyenda de la izquierda a poner orden, pero mientras no se reforme estructuralmente y se desconozcan a las fracciones como método formal de composición, el partido seguirá en conflicto.

Hipótesis 2: El PRD ha contribuido a marcar "cleavages" o rupturas sociales no visibles durante el régimen de partido dominante. Se comprueba. Se han presentado evidencias de que actualmente los ciudadanos pueden llegar identificar que el PRD es una opción de izquierda, lo cual representa una opción distinta a lo que ofertan los otros dos partidos competitivos, entre los cuales no existe una gran diferencia ideológica. De hecho, la Gráfica G5 demuestra que a partir del 2003 se ha incrementado la identificación del PRD como un partido de izquierda de manera constante.

Como se expuso, el perfil del votante del PRD también se ve influenciado significativamente por la autoidentificación con la ideología de izquierda. Sin embargo, como se ha precisado, el promedio ideológico de los votantes mexicanos se autoubica en un centro cargado ligeramente hacia la derecha, lo cual implica un reto enorme para el partido, pues esto quiere decir que su alcance electoral depende en gran medida de las campañas políticas y no de un soporte firme. De hecho, el porcentaje de gente que se siente identificada con el partido es de sólo 13 por ciento, frente a la identificación del PRI (26 por ciento) y del PAN (26 por ciento) (Reyes Heroles, 2008). El PRD tiene aún una tarea pendiente en cuanto a la información hacia la sociedad sobre lo que significa la izquierda en el terreno de las políticas públicas, quizá en ese 33 por ciento de la sociedad que no se identifica con ningún partido.

Otra circunstancia que nos lleva a afirmar que sí se han marcado esas rupturas sociales, es el perfil del votante del partido. Tras las aportaciones de Vivero (2006) y Sánchez (2009), nos damos cuenta que la imagen del PRD es bien aceptada por un sector poblacional leal, que se encuentra en el centro y sur del país, lo cual nos indica una división clara entre el centro y la periferia. También, los políticos perredistas han declarado que uno de los activos más importantes del partido es su "*cercanía con la gente*", que como valor fue plasmado como la preocupación por la justicia social y la inclusión de aquellos sectores sociales marginados. Por lo anterior, tiene lógica que ese discurso sí tenga efecto en el votante proveniente de estados menos desarrollados económicamente hacia el sur del país.

Cuando se estresan las rupturas sociales, queda claro que existen sectores de la sociedad que no sólo no se sentirán identificados con el partido, sino que serán más proclives a ver al promotor de tales discursos como el enemigo. Entre esos sectores están buena parte de los empresarios, de grupos religiosos practicantes, los electores del norte que desaprueban las subvenciones que gozan los habitantes de la Ciudad de México, y en general los sectores conservadores de la sociedad que tampoco aprobarían leyes como el aborto o los matrimonios homosexuales.

El PRD sí ha colaborado al desarrollo democrático, al estresar las diferencias ideológicas en el estilo de política pública ofertada. Es muy probable, que antes de la irrupción del PRD en la vida política mexicana se desconociera en buena medida las implicaciones ideológicas entre los

partidos de izquierda y de derecha. Como lo señala Eisenstadt (2004: 200) los líderes de los movimientos que se convierten en partidos buscan a toda costa estresar y definir las diferencias con respecto a otras opciones políticas. Este "*proceso de encuadre*" ("*process framing*") se refiere a la construcción sociológica de una identidad en cuanto a las preferencias. Es decir, que en el caso del PRD, sus líderes iniciales tanto Cárdenas como posteriormente López Obrador se enfocaron en crear en el PRD una imagen de oposición frente al gobierno.

Sin duda, este proceso de encuadre ayudó a muchos ciudadanos a razonar que en la política mexicana se terminaba una etapa larga, donde "*la política era cosa de políticos*", porque no existían opciones reales para elegir durante las décadas de dominio de partido hegemónico. Lo cierto es que el PRD desde su inicio se planteó como un partido opositor, lo cual en una sociedad que recientemente se va abriendo a la pluralidad, puede recibir ciertos mensajes de manera cautelosa. Síntoma que para el 2006 evidentemente desapareció, puesto que el PRD estuvo a muy pocos votos de ganar la elección presidencial.

Sin embargo, existe un grave problema para la tendencia que está siguiendo en general la izquierda mexicana, que se resume en dos hechos: su pulverización y su radicalización. Por un lado la salida de López Obrador y la fundación de su propio partido dejan una izquierda dispersa con cuatro partidos con una ideología y objetivos similares. Por otro lado, si el PRD no sigue el camino de la corriente NI ("*chuchos*") las demás fracciones podrían empujar a la radicalización del partido con consecuencias muy peligrosas. Hay que recordar que *"(e)l votante más extremista elige entre votar a este candidato más próximo a él o no votar a ninguno, mientras el ciudadano más centrista bien podría no sólo ser un voto no ganado, sino uno que realmente se pierde para irse al lado contrario (…)"* (Aldrich, 2012 [1995]: 272).

La circunstancia que señala Aldrich debe ser tomada con cautela por este partido. Pues a partir de la ruptura con López Obrador, el PRD tiene la oportunidad de reconfigurar sus objetivos electorales o tratar de afianzar al nicho electoral de izquierda más "*pura*", que muy probablemente comulgue al final con la oferta que representará MORENA. La división entre la oferta del PRD, MORENA, PC y PT, pueden terminar por confundir al elector y finalmente favorecer al PRI y al PAN.

Hipótesis 3: El estancamiento institucional es promovido por los líderes más importantes del partido. Se comprueba. Una clave para demostrar esta hipótesis corresponde a la obra de Borjas (2003) donde se ilustra como desde un principio Cárdenas impuso un carácter personalista en la toma de decisiones y la satisfacción de demandas de los sublíderes. Cárdenas introdujo una lógica de comunicación vertical en la trama jerárquica del partido. Por ello, si bien la estructura administrativa supuestamente tiene un modelo semivertical, que implica que debería existir comunicación

ejecutiva de manera horizontal, en la realidad la segmentación de las subunidades por la ocupación de corrientes sobre los órganos, realmente implica que el líder de cada corriente tenga que recurrir directamente a esta figura de líder simbólico para ejecutar sus órdenes.

Cárdenas nunca tuvo en su visión la pérdida del control del partido, por ello, los equipos en las subunidades nunca fueron motivados a ser dispersados. Por el contrario, el hecho de que existiera comunicación horizontal podría hacerle al líder personalista perder la cadena de mando. El problema es que las corrientes tendieron hacia el fortalecimiento y a sobre valorar la figura del "*líder de corriente"*, volviéndolos piezas claves en el engranaje actual del partido.

Ahora que las corrientes están cada vez más cerradas a mantener sus cotos de poder, tanto al interior del partido, como en la geografía donde tiene influencia el PRD, se puede afirmar que son los propios líderes de cada corriente los menos interesados en que la estructura cambie. Pues ello puede representar una pérdida de poder sobre sus feudos políticos. Es claro que si desaparecen las corrientes, los líderes caudillistas tendrían que someterse al seguimiento estricto de las reglas institucionales para designar a sus candidatos a cargos de elección y oficinas gubernamentales. Ello implicaría que su poder dejase de dirimirse informalmente en los restaurantes de la Ciudad de México. Implicaría para estos líderes una pérdida incalculable de poder y de recursos bajo su control.

Por eso es que los entrevistados señalaron que a pesar de que existe una lealtad al partido, y que además de que hemos comprobado que sí concurren valores organizativos compartidos, también se descubrió que tiene mucho peso la lealtad hacia el líder de cada corriente, que a veces, llega a ser más importante que la lealtad asumida hacia el resto de la organización. Por eso los "*fieles*" a López Obrador, como Martí Batres o Ricardo Monreal, de inmediato se fueron con él a MORENA sin pensar un instante en el futuro del PRD, la organización que los cobijó durante años. Lo mismo pasa con los valores, su aplicabilidad depende de la selección de valores que elige utilizar el líder de determinada corriente, quien tácticamente no impregna a su fracción con todos los valores institucionales, sino que discursivamente ocupa sólo aquellos que le convienen en determinada coyuntura política.

El problema concreto es que hay una falta de visión y misión institucional homogénea, una circunstancia que cualquier consultoría hubiera podido detectar con las evidencias presentadas en esta investigación: No existe un acuerdo sobre los objetivos prácticos del partido, como lo señaló el Dip. Ávila Pérez, "*no todos los perredistas tienen la convicción de llegar a disputar la Presidencia de la República*" y de hecho, no todos tienen como meta el crecimiento institucional del partido. Como lo definiría Senge en su clásico "*The fifth discipline*" (1994 [1990]: 9) cuando existe una visión compartida de manera genuina, las personas involucradas en la organización se

desempeñan y aprenden, no porque están obligadas a hacerlo, sino porque realmente quieren hacerlo. En el PRD, los miembros hacen sólo determinadas tareas, aquellas que el líder de fracción ordena, no las que el partido como institución realmente necesita.

En este sentido, el partido no puede definir sus prioridades tácticas, porque no hay una estrategia realmente definida, los líderes de las corrientes se han venido conformando con ser un partido *office seeking* o que primordialmente busca la colocación de sus cuadros en oficinas. Pero, aun así existen colectivos en el PRD que prefieren dar importancia a la materialización de políticas públicas, entre esos tenemos a quienes defienden causas concretas como los derechos de las mujeres, la inclusión de los homosexuales, los que se oponen al TLC y la política neoliberal, entre otros colectivos que primordialmente piensan que el partido es una vía para alcanzar tales políticas, o lo que se denominaría como *policy seeking*. El problema es que no hay una amalgama de intereses entre quienes ven al partido como una herramienta en sí y quienes ven que, por el contrario se deben usar herramientas para fortalecer al partido. Como lo mencionó en la entrevista el Dip. León Mendívil, ahora muchos perredistas ven al partido "*como el fin en sí mismo*".

En resumen, cada líder da una interpretación distinta de la funcionalidad y los objetivos del partido. Para los actuales líderes de las corrientes, resulta provechoso este estancamiento institucional y no aceptarían, como no han aceptado, un cambio en la fisonomía estructural del partido. Pues saben que al tratar de diluir las corrientes, o al reagruparlas en bloques más amplios, su poder también se tendría que repartir; es obvio que eso les causa conflicto, porque no quieren compartir sus recursos, sus líneas de vinculación clientelar.

No es una mera cuestión de pérdida de recursos y de cotos de poder, también implicaría que los intereses funcionales del partido tendrían que interactuar de manera distinta. Pues al interior del PRD también existen diferencias en el impulso de políticas partidistas, como ha sido evidenciado con el tema de la Reforma Energética, algunos perredistas estaban a favor de realizar cambios y otros estaban en total oposición a que si quiera fuera un tema discutido por el partido. No se diga ya en cuanto a diferentes polémicas como los matrimonios homosexuales en la Ciudad de México, siempre hubo detractores internos sobre este tema. Entonces, una reestructuración interna implicaría que el partido también tuviera que asumir posiciones conjuntas, que como se ha demostrado, no todos los políticos perredistas son capaces de aceptar la responsabilidad de defenderlas como si realmente fuesen suyas. Los líderes perredistas prefieren evitar asumir los retos que traería una reconfiguración organizacional.

Hipótesis 4: La estrategia organizativa del PRD ha variado conforme al cambio de una lógica de búsqueda de votos por una lógica de búsqueda de

cargos públicos. Se comprueba. La mayor evidencia al respecto es su falta de crecimiento a nivel nacional, porque paradójicamente se podría pensar que el PRD buscaría ocupar nuevos territorios para repartir el poder. Sin embargo, podemos ver que la estructura partidista se encuentra sobrerrepresentada en la Ciudad de México, los estados colindantes y hacia el sur del país. Esto nos indica que el partido no tiene una estrategia de crecimiento electoral, sino que se ha conformado con conservar los espacios políticos y las oficinas gubernamentales ganadas previamente.

El partido, ha optado por no invertir en su desarrollo nacional, sino en estrechar su *linkage* o vínculo social con las localidades donde es popular. Economizando sus esfuerzos, porque es más fácil conservar lo ganado que arriesgarse a penetrar nuevas localidades donde nada le garantiza que pudiera ganar. De tal forma que se arriesgaría a perder en el nuevo territorio, pues también hay que considerar que el partido no tiene políticos de renombre de manera abundante, de hecho tendrían que arriesgar demasiado enviando políticos de peso a los nuevos terrios. Es un desgaste que los mismos políticos no están dispuestos a asumir, prefieren seguir dominado en el centro y sur del país.

Esta situación no siempre fue así, de hecho parece cambiar drásticamente entre elecciones. En un principio se apostó a que el PRD sería capaz de llegar rápidamente a la presidencia de México, y ello traería como consecuencia que el partido alcanzara nuevos adeptos a lo largo del territorio nacional, de manera automática. Sin embargo, como el primer objetivo no se cumplió, la tarea por desarrollar el partido más allá de sus cotos de poder, se ha visto seriamente mermada. Se puede apreciar como la tasa de votación hacia el partido baja de manera dramática cuando no existe un líder claro y cuando no hay elecciones presidenciales.

Las elecciones intermedias pueden dar un panorama más realista de la capacidad de movilización del partido, así como las zonas de donde recibe mayor apoyo. El PRD no invierte donde no obtiene resultados rápidos. La estrategia electoral del PRD es más cortoplacista e incluso prefiere mandar como candidatos a personajes ajenos al partido pero con buenas posibilidades electorales con el fin de ganar esas oficinas públicas, como ha sido el caso de Tlaxcala y Guerrero, o las alianzas con el PAN en Sinaloa, Puebla y Oaxaca.

Las responsabilidades de los líderes de las corrientes generan mucha presión sobre ellos, pues a cuestas tienen a otros *brokers* y *pre-brokers* que son quienes aportan gran parte de los sectores (informales) que se convierten en militantes y en voto duro. Los líderes tienen la obligación en ese pacto informal, de premiar con candidaturas y puestos a esos sublíderes. Por ello es importante no desgastarse buscando el voto en territorios nuevos. Ha sido más rentable en términos de ganar oficinas el concentrarse

en repartirse las candidaturas entre las corrientes que dominan los territorios donde sí tiene influencia el partido.

Todos los perredistas saben que sin una figura aglutinadora, las elecciones corren el riesgo de dispersión, pues cuando el partido presenta un candidato competitivo éste arrastra también el voto a las demás candidaturas. Por ello, a pesar de sus pugnas internas todos se alinean una vez iniciadas las campañas por el objetivo de obtener la mayor cantidad de votos posibles, pues esto también determina el monto que recibirán por parte del órgano electoral federal. Sí se busca el voto, pero su lógica fundamental es la colocación de sus cuadros en oficinas públicas. La gran diferencia con respecto a un partido como el PAN, es que muchos de los políticos del PRD viven completamente de los cargos públicos, mientras que el PAN o incluso el Partido Verde, son partidos de cuadros, con muchos empresarios y abogados que no dependen de un salario público.

Definitivamente los líderes de las corrientes prefieren luchar adentro del partido por esas candidaturas, en aquellos territorios que ya se saben ganados, con un electorado fiel que les votará sin importar quién sea el candidato, por desconocido que éste sea. Las candidaturas que menos se pelean son aquellas donde saben que no tienen poder, pues asumen que no ganarán y que el partido tampoco invertirá recursos suficientes como para competir. Lo que motiva su participación, como lo señaló el entonces Diputado Nájera Medina (03.10.2013), es "*el hueserío*", que en español mexicano significa la repartición de oficinas, sean legislativas o sean de gobierno, o en general de cargos políticos. También el Diputado señaló, al igual que otros de sus compañeros, como el Dip. León Mendívil o la Dip. Amalia García, que anteriormente la motivación de los perredistas era mucho más ideológica, más centrada en la defensa de sus reclamos políticos o en la presión para insertar sus programas públicos en los gobiernos. Pero que, con el paso del tiempo, muchos de los perredistas han direccionado sus esfuerzos a esa búsqueda de cargos *per sé*.

En el caso del PRD de la Ciudad de México la búsqueda de cargos públicos se da de la siguiente forma: el axioma se traduce en la idea de que la lucha política, la movilización pública en las calles, organizando huelgas universitarias o sindicales, invadiendo predios o apoyando manifestaciones contra los gobiernos, se traduce en candidaturas, en cargos públicos para los líderes. De hecho, esta es una conclusión tomada prestada del trabajo de Bruhn (2012), quien en su estudio "*Urban protest in Mexico and Brazil*" demuestra que a pesar de que varios movimientos sociales realizan protestas y manifestaciones contra sus gobiernos, también colocan a sus líderes en puestos públicos, incluso en los mismos gobiernos contra los que luego reclaman. El hecho de que el PRD sea gobierno en la Ciudad de México no lo exenta de que los líderes de esos movimientos sociales salgan a las calles a protestar, pues es su forma para mantener el apoyo y ejercer presión

social al interior de las corrientes partidistas. Esa es su lógica de participación emanada de la izquierda-movimiento social, uno de los tres componentes que fundaron al partido en 1989; esos líderes sociales no conocen otra forma de influir, es su manera de hacer política.

Hipótesis 5: Los perredistas están conscientes de sus fallos. Se comprueba. El planteamiento original de esta hipótesis se contempló tras las dos experiencias de derrota en las elecciones presidenciales. En 2006 por 0.58 décimas y en 2012 por 6.62 por ciento. Sobre todo la primera derrota señalada representó una experiencia traumática para López Obrador y los perredistas. Sin embargo, no es la única mala experiencia de los militantes y políticos de ese partido, de hecho existen varias escenas conflictivas que han marcado la vida del instituto político. Entre ellas, han tenido que recurrir a cuatro presidencias interinas, e incluso durante unos meses tuvieron a dos "*jefes de despacho*", figura que ni siquiera está contemplada por los propios estatutos partidistas. La mayoría de los interinatos son el resultado de la falta de acuerdo entre las corrientes sobre las elecciones del presidente de partido.

Esos problemas sugerían, desde un inicio, que sería probable que los políticos perredistas supieran que había algo malo, algo negativo dentro del clima organizacional partidista. Por ello, desde el principio se planteó la necesidad de recolectar las impresiones de los perredistas, para encontrar respuestas. Lo que se obtuvo lleva a concluir que sí, la mayoría de los perredistas están conscientes de que tienen un grave problema derivado de la falta de acuerdo. A pesar de que las elecciones federales han aportado bastantes escaños en el Congreso de la Unión, saben que sin un líder aglutinador muy probablemente contraigan su cuota de votación y por ende perderán poder.

Algunos identifican plenamente que el problema está en las corrientes, en su configuración, otros prefirieron declarar que es muy positiva esa distribución porque permite mucha pluralidad. Sin embargo, en las organizaciones la pluralidad implica que si bien haya gente con pensamientos diferentes, el trabajo tiene que encontrar puntos clave de interacción homogénea, que usualmente se encuentran en la misión-visión de la institución. Esto no existe en el PRD, no se tiene una visión clara del objetivo a largo plazo. En realidad, en el PRD conviven diferentes políticos para los cuáles el partido es una especie de franquicia (cosa que señaló el Dip. León Mendívil).

Los entrevistados también señalaron que en general la falta de institucionalidad es el problema por sí mismo, pues muchas veces los líderes tratan de evadir el cumplimiento de sus propias reglas. Al igual que en el Partido Congresista hindú que describe Mitra (en Lawson, 1994), es común que los líderes busquen salidas y negociaciones informales para garantizar

su dominio a través de movimientos tácticos internos, a pesar de que esto suponga la omisión de la normativa interna. Lo mismo sucede en el PRD.[141]

Lo mismo pasa con cada sucesión en la presidencia interna del partido, donde ha ido cambiando, pues algunos prefieren que esta se dé a través del Consejo Nacional, en una elección que no requiere la participación de la base militante y acentúa la negociación entre los líderes fácticos. Las corrientes rupturistas y los que no tienen capacidad de negociar prefieren que las elecciones sean a través de la base pues es su única oportunidad real para presionar a las corrientes grandes que dominan la estructura organizativa del partido. Se puede asegurar que los políticos perredistas, en su mayoría aceptan y entienden cuáles son sus errores. Sin embargo, aunque propongan soluciones, saben que éstas no pueden llevarse a cabo sin el elemento cohesionador; desde su perspectiva hace falta un líder con la calidad moral y simpatía de las corrientes para introducir los cambios organizativos y estratégicos necesarios. Por desgracia ese líder no existe de momento.

Finalmente, ¿Por qué su desarrollo institucional ha sido limitado? La conclusión sobre el desarrollo del PRD es que es una organización con un nivel bajo de institucionalización, que funciona aún con criterios propios de una empresa y cuyo proceso hacia la burocratización ha sido lento e incluso criticado por los propios miembros del partido. Pues piensan en la burocratización como un paso negativo, no le dan un valor organizativo en los términos *weberianos* sino en el sentido peyorativo del término. Sin embargo, la formalización de los partidos indica que la burocratización es un paso indispensable previo a la expansión de la organización hacia una estructura matricial, por ello no sorprende que el partido no tenga crecimiento territorial hacia el norte del país. Esta estructura empresarial del PRD apunta a la sobre explotación de los recursos que brinda el apoyo a la izquierda en la capital del país y los estados del sur que le suelen apoyar gracias al discurso de justicia social que tiene eco al ser los estados más desfavorecidos económicamente.

En sí la sistematización del partido y su grado de autonomía reflejan más esta configuración de corte empresarial, donde el jefe tiene una supervisión casi directa sobre los trabajadores como se explica en el modelo de Mintzberg (1993 [1979]). Los problemas del PRD tienen gran relación con la falta de superación de esta fase empresarial, pues cuando falta la figura de líder fáctico equivale a decir que en una empresa faltase el director general, se pierde el control total de la estructura, las subunidades y las finanzas. Los líderes que ocupan las subunidades no velan por un objetivo organizacional

[141] Ese fue el caso de la postulación de López Obrador como candidato a la Jefatura de Gobierno, que incluso fue acusado por su compañero Pablo Gómez de que éste no cumplía con el tiempo de residencia necesario para su registro. De un día a otro consiguió una credencial electoral que sí lo acreditaba y que finalmente le permitió imponerse como el candidato del PRD para la Jefatura de Gobierno del DF.

si hace falta líder del partido, por el contrario tienden a favorecer sólo a sus corrientes y por ende los recursos son disputados agresivamente entre los líderes.

La burocratización del partido es el gran paso pendiente. Muchas de las resoluciones perredistas son disfrazadas de institucionalidad cuando en realidad surgen de negociaciones por parte de los líderes de las fracciones, en un ambiente de informalidad y con poca previsión sobre los efectos que esto conlleva. El caso más evidente es la negociación de candidaturas. Otra acción que carece de valor institucional, es la apertura del partido a las candidaturas externas, situación que no favorece a la creación de lealtades organizativas. Por el contrario, esa lógica va en detrimento de la carrera de los políticos más jóvenes del partido. Un problema grave es que estas políticas internas, al convertirse en políticas públicas rápidamente se traducen en deficiencias administrativas para gobiernos que no tienen compromisos ni apegos, pues no piensan en la continuidad del partido, esto ya lo había descrito oportunamente Selznick (1966 [1957]: 97).

A pesar de que se descubrió que al interior de la organización sí existen valores organizativos compartidos como la ideología de izquierda, el carácter nacionalista, soberano y revolucionario, además de los propósitos de inclusión y de justicia social; se constató que éstos son manejados de distinta manera por cada líder de corriente. Esta manipulación de los valores, ha llevado a que las lealtades organizativas entre los militantes se direccionen primeramente hacia el líder de corriente y en un segundo lugar hacia la organización. Esta situación es perniciosa, pues no comparten objetivos organizativos sino fraccionales, pues cada corriente tiene una lógica interna y pretende usar al partido para diferentes fines. De aquí se deriva que en la práctica el PRD tenga dos bloques más o menos grandes de políticos pragmáticos y de políticos idealistas; los primeros dan primacía a la negociación y operatividad estructural y los segundos tienen un legado rupturista heredado de los movimientos de protesta.

Esta combinación de agua y aceite ha frenado la institucionalización del partido, pues la percepción del PRD es definitivamente negativa para un amplio sector de la sociedad; varios de los entrevistados declararon que efectivamente el partido tiene una reputación de *"rijosos*" (textualmente lo comentó así el Dip. Espinosa Cházaro). Esa mala reputación, aunada con los escándalos o las muestras de subversión ante cada derrota electoral han cobrado una mala imagen para el partido, siendo la opción política con mayores índices de rechazo entre los ciudadanos promedio.

En este sentido podemos develar algunos cambios que se pueden presentar en escenarios de corto plazo. La gran conclusión sobre el intento del grupo de NI o ("*chuchos*") por tratar de ejercer un poder coercitivo al interior de la estructura perredista, es que ésta tiende a conformar una estructura más sólida. Pero más compacta, pues muchos sectores no soportarán el cambio

forzado por el que está transitando el partido, mucho más si se tiene en cuenta la conformación de MORENA como una opción real para los sectores con una ideología de izquierda más radical.

Por otro lado, las corrientes que tendrán la capacidad de adaptarse, serán aquellas que puedan mantener interlocución básica con el grupo de NI en cuanto a la negociación de candidaturas y oficinas tanto en el los gobiernos que posee como en el mismo partido. Como sucedió con Izquierda Unida (IU) en España y su líder Julio Anguita. Jesús Ortega en el PRD ha tratado de mantener en la presidencia del partido a su corriente interna a través de un tejido de alianzas con otras corrientes. Y al igual que el líder español, también Ortega y sus compañeros de corriente han resistido los embates que predican el desmembramiento y desaparición del partido. Lo único que pondría en riesgo su posición, sería una eventual debacle electoral, tal y como le sucedió a Anguita de IU en 1999 (Ramiro, 2004: 81).

Todo parece indicar que la apuesta de la corriente NI es tener una estructura partidista más eficaz, pero reducida, y sin un peso político suficiente para ganar la Presidencia del país a mediano plazo. Su objetivo es poder tener las condiciones mínimas para negociar con el Gobierno Federal y beneficiar a los leales del partido para que no abandonen sus filas. Con una imagen mucho menos beligerante que la opción que oferta MORENA el PRD bajo el mando de NI, el partido pretende inscribirse más hacia la socialdemocracia, con un discurso de centro-izquierda no radical, con la capacidad de entablar interlocución con el gobierno.

Por ello, tampoco parece preocuparles el vituperio de las corrientes en desacuerdo con su mandato, pues sus líderes pretenden convertir su liderazgo burocrático en el liderazgo legítimo sobre las corrientes que mantienen buenos vínculos con NI. Finalmente -y aunque no se reconozca públicamente- los actuales dirigentes están apostando por conservar una organización con mayor calidad de cuadros en el sentido de la capacidad de negociación y diálogo. Lo cual, paradójicamente, al despojarse de las corrientes más radicales puede darle una estabilidad estructural más homogénea, quizá no para competir, sino para sobrevivir.

Es una realidad de que no existen muchos líderes que inspiren suficiente respeto y confianza entre las corrientes mayoritarias del partido, no hay figuras que gocen de plena legitimidad o que puedan al menos ser vistos con confianza. Prefieren mirar hacia atrás y tratar de buscar respuestas de unidad en personajes de antaño, que inspiren los valores fundacionales de lucha principalmente. Quienes buscan redireccionar la postura pragmática centrista del partido no apuestan por esa vía, apuestan por liderazgos emanados de una corriente afín, como la propia NI (*chuchos*) o ADN (*bautistas*). A pesar de ello, estas corrientes también serían capaces de aceptar el regreso a la presidencia del partido de un líder como Cárdenas, pues también le guardan respeto y saben que, a pesar de su edad, podría

significar un contrapeso al liderazgo de López Obrador y de su partido MORENA. Cárdenas no regresará al PRD para salvarlo, deben buscar otro liderazgo; mejor dicho deben forjarlo.

Desde la perspectiva de Kam (2009: 208) una muestra fuerte de desunión política se presenta cuando los líderes que van en declive en su popularidad no se someten a las decisiones del partido al que pertenecen. Para que la unidad de un partido pueda perdurar es necesario que los líderes que van descendiendo sigan socializando con los nuevos cuadros. En el caso del PRD, la afrenta es grande, porque López Obrador, en un momento fue el líder máximo del partido y no sólo no se sometió a la disciplina del PRD sino que les ha dado la espalda y eso causará que muchos militantes y políticos imiten esa actitud de desapego al perredismo.

¿Hacia dónde va el PRD? Más allá de las propuestas plasmadas por parte de los perredistas entrevistados, la realidad sugiere que la estrategia de NI, quienes detentan la presidencia del partido es diferente. Por el actuar de esta corriente, todo siguiere que el partido se verá expuesto a una eventual reducción electoral. Sin embargo, no se prevé que ello implique una debacle fatal por parte de sus posiciones políticas. Es cierto que MORENA es una grave amenaza para el partido, pero las entrevistas con los políticos de NI, surgieren que es un riesgo medianamente calculado. Por el contrario, parece ser que, efectivamente, el partido busca deshacerse de los cuadros radicales. La aparente apuesta es que el PRD se vuelva una organización más restringida, quizá más compacta, pero con mayor capacidad de negociación.

Desde la perspectiva de la corriente en la presidencia nacional, queda claro que prefieren alentar el fortalecimiento de corrientes como ADN y aquellas que muestran una actitud más abierta a la negociación. Evidentemente, corrientes beligerantes como la CID de Bejarano tienen una invitación a salir del partido o a negociar con la cúpula y disciplinarse. Otras corrientes como el FNS de Amalia García tienen una posición distinta, porque a pesar de que también pueden ser críticas, por lo regular llegan a abrirse a la negociación.

La clave del éxito o fracaso de la dirigencia de NI, estará en absorber la mayor cantidad de microcorrientes y mantener en buen estado su relación con las megacorrientes. La idea es lógica, los actuales líderes buscan reducir el número de subunidades informales, por absorción o por eliminación. Si fracasan en esa tarea el partido puede entrar en una etapa de grave pulverización. Para el PRD, la peor amenaza es MORENA en el corto plazo pues si éstos no cambian de postura y pactan con el PRD futuras alianzas ambos partidos pueden hacerse mucho daño. En junio de 2015 se ha observado que López Obrador se siente confiado y ha rechazado su interés por generar vínculos con su anterior partido, lo cual ha sido calificado como una actitud soberbia (El Universal: 09.06.15). Parece una tragedia que para la izquierda, a veces su peor enemigo sea la izquierda.

Anexo 1: Modelo de entrevista

ENTREVISTA A POLÍTICOS ACTIVOS DEL PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA

PROYECTO: "LA EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL DEL PRD DE MÉXICO"
POR GUSTAVO ADOLFO PÉREZ ROJAS

1. ¿Cómo se constituye el PRD, cuáles son esos factores que hicieron posible el nacimiento del partido?
2. ¿Cuál considera que sea en este momento el principal obstáculo para cohesionar la organización interna del PRD?
3. Financieramente ¿Qué se podría hacer para fortalecer la organización administrativa del partido?
4. ¿Cuáles son esos valores internos del PRD que sí se comparten, que siguen vigentes?
5. ¿Cómo percibe usted la lealtad de los integrantes del partido al interior en este momento?
6. ¿Cómo se da la relación con las organizaciones externas al partido? Cite un ejemplo por favor.
7. ¿Cómo calificaría usted los resultados electorales del 2012?
8. ¿Cómo se ven los resultados del 2013 cuando se perdieron varias candidaturas a nivel local, cómo se ve esto al interior del partido?
9. ¿Cuál cree que sea actualmente la imagen del PRD como organización en la sociedad?
10. ¿Qué haría usted si fuera el presidente del partido, cuál cree usted que sería la mejor estrategia del partido de cara al futuro?
11. Vamos a hacer un ejercicio que se llama diagnóstico estratégico, lo que se denomina un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) vamos a enumerar dos cada una de ellas, vamos a comenzar por las fortalezas.

Anexo 2: Invitación a participar en entrevista

(Nombre del político)
(Fecha)

Invitación a participar en entrevista

Estimado (nombre del político), por este conducto le extiendo una cordial invitación para participar en el proyecto: "La evaluación institucional del PRD de México" que lleva a cabo el firmante. Esto como parte fundamental de su investigación doctoral en la Universidad de Santiago de Compostela, con sede en Galicia, España.

Como sugiere el título del proyecto, la intención del autor es poder brindar un análisis cualitativo sobre el desarrollo institucional del partido. Por ello, estoy recolectando entrevistas semiestructuradas para poder contar con información de calidad para su posterior revisión.

De tal forma que se solicita su consentimiento para grabar la entrevista de manera audiovisual, para poder procesar los resultados adecuadamente. En caso de no aceptar esta circunstancia, puede declinar esta propuesta.

Existe la plena convicción de que esta investigación puede ofrecer luz en un futuro sobre los posibles problemas institucionales de su partido, por ello le pido atentamente sugerir lugar, fecha y posible hora, para poder agendar nuestra entrevista. Esta actividad dura entre 15 y 40 minutos, dependiendo de la abundancia de sus respuestas.

Sin más por el momento, agradezco su interés y tiempo.

Atte. El investigador
MA Gustavo Adolfo Pérez Rojas

g.perezrojas@rai.usc.es

Anexo 3: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Cuadro C26. Fortalezas del PRD

Menciones	Fortalezas
1. Historia, la gente identifica que es el partido que defiende a la clase popular (AGC) 2. Su arraigo con la sociedad (ADGM) 3. La tradición y el reconocimiento popular (JAAP) 4. Su historia (LSJ) 5. La cercanía con la gente (MLAR) 6. Enarbolar las causas sociales, que son las causas de las mayorías (MDC)	**Arraigo con las clases populares**
1. Su compromiso democrático (ADGM)	**Compromiso democrático**
1. La línea política y programática de izquierda (CHM) 2. Ser la representación de la izquierda (DOH) 3. El reconocimiento como el abanderado de izquierda (JAAP) 4. Ser un referente de la izquierda a nivel nacional (JALM) 5. La línea política aunque ha faltado saber vender los logros de la izquierda (LAXEC)	**La ideología de izquierda**
1. La militancia (DOH) 2. La organización en todo el país que apoya a la estructura (EVA) 3. Su militancia (LSJ) 4. Su militancia (RMO)	**La militancia**
1. La visión de un país con mejores oportunidades (EVA) 2. Las dificultades que tiene el país, hacen que el PRD aparezca como una opción donde las cosas no están del todo bien (RMO)	**La visión de un futuro mejor a través del PRD**
1. Ser un partido plural, eso ayuda a crear argumentos sólidos (JALM)	**Pluralidad interna**
1. La defensa de los derechos humanos (MLAR)	**Defensa de los derechos humanos**
1. Es una ventaja gobernar la capital de la República (MDC)	**Gobernar la capital**

Elaboración propia.
Siglas: AGC: Agustín González. ADGM: Amalia García. CHM: Carlos Hernández. DOH: Daniel Ordóñez. EVA: Enrique Vargas. JAAP: José Ángel Ávila. JALM. José Antonio León. LAXEC: Luis A. X. Espinosa Cházaro. LSJ: Luis Sánchez. MDC: Mario Delgado. MLAR: Mª Lourdes Amaya.

Cuadro C27. Oportunidades del PRD

Menciones	Oportunidades
1. Incluir a todo mundo en el debate en el Congreso (ADGM) 2. El Congreso Nacional es una buena oportunidad para cambiar nuestros estatutos, para unirse (DOH) 3. El Congreso (LSJ) 4. Cada Congreso es una oportunidad que tenemos todos para convencer unos a otros y cambiar el rumbo (AGC)	**Congreso Nacional**
1. Ser incluyentes en la conformación de la nueva dirección (ADGM) 2. En el Congreso se definirán las bases para la elección del nuevo presidente nacional (DOH)	**Nueva Presidencia de partido**
1. Los gobiernos pues es donde se reflejan las políticas públicas (CHM)	**Gobiernos perredistas**
1. Construir un acuerdo integral entre todos los equipos políticos para redireccionar al partido (EVA)	**Acuerdo para redireccionar al partido**
1. La alianza entre todas las izquierdas (EVA)	**Alianza con otros partidos de izquierda**
1. Democratización interna (JAAP)	**Democratización interna**
1. Consolidarse como la verdadera oposición en el país (JAAP) 2. Asumirse como una oposición firme, responsable y eficaz (MDC)	**Consolidarse como la oposición**
1. Que el partido no ha perdido el contacto con la gente (JALM)	**Mantener el contacto con la gente**
1. Fortalecernos internamente desde el punto de vista orgánico, desde el punto de vista de los principios, de los valores (JALM)	**Fortalecer la organización**
1. Dar el paso a que gobierne la izquierda en el país (LAXEC) 2. Nuevas elecciones (LSJ) 3. Ganar la elección presidencial en un futuro (MLAR)	**Nuevas elecciones**
1. Crecer el electorado hacia nuevas clases sociales, hacia los jóvenes y las mujeres (LAXEC)	**Crecer electoralmente a nuevos nichos sociales**
1. La defensa del petróleo puede dar unidad al partido (MLAR) 2. Con la Reforma Energética parece que nos reencontramos con todas las fuerzas de izquierda (RMO) 3. La defensa del petróleo es una coyuntura que a nosotros nos posibilitaría unificar al partido (AGC)	**Defensa del petróleo como unificador del partido**
1. El desastre económico de Peña Nieto puede ser una oportunidad (MDC) 2. El nuevo PRI no es nuevo PRI, es viejo PRI y se repiten los abusos, el autoritarismo, el absolutismo que se ejercía antes del 2000 en el gobierno (RMO)	**El eventual desastre del gobierno del PRI**

Elaboración propia.
Siglas: AGC: Agustín González. ADGM: Amalia García. CHM: Carlos Hernández. DOH: Daniel Ordóñez. EVA: Enrique Vargas. JAAP: José Ángel Ávila. JALM. José Antonio León. LAXEC: Luis A. X. E. Cházaro. LSJ: Luis Sánchez. MDC: Mario Delgado. MLAR: Mª Lourdes Amaya. RMO: Raúl Morón

Cuadro C28. Debilidades del PRD

Menciones	Compilación
1. El que nuestra diversidad puede ir en contra nuestra si no se saben manejar, nuestra pluralidad, nuestra vida democrática, porque si no se conduce correctamente nos puede desgastar, dividirnos. (ADGM) 2. Intereses de grupo (CHM) 3. Sigue siendo la división interna (DOH) 4. La crisis de identidad al interior del partido (EVA) 5. Dos debilidades… las corrientes la primera y la segunda las corrientes (MDC) 6. En esta pluralidad los acomodos no se dan por capacidades, sino más bien por afinidades (JALM)	**Fracciones**
1. Que no actuemos con oportunidad en el respaldo a las causas del país. (ADGM)	**Falta de eficacia**
1. La desorganización que tenemos en el partido (CHM) 2. La falta de institucionalidad, la no institucionalidad, esa es una debilidad fuerte (DOH) 3. La falta de respeto a las normas que nos damos (JALM) 4. Falta de coordinación (MLAR) 5. El funcionamiento estructural del partido (RMO)	**Falta de institucionalidad**
1. La imagen generada a la ciudadanía por las propias divisiones internas (EVA) 2. la debilidad es que la gente nos sigue concibiendo como un partido del no, de los rijosos, de los peleoneros (LAXEC)	**Mala imagen**
1. La burocracia que tiene ocupada la dirigencia (JAAP) 2. El autoritarismo de su presidente (LSJ) 3. Falta de una verdadera dirigencia (MLAR)	**La presidencia encabezada por NI**
1. La ausencia de cuadros políticos, de formación (JAAP)	**Ausencia de formación de nuevos cuadros**
1. La falta de una comunicación franca a la gente, hemos hecho más de lo que hemos podido platicarle a la gente que hemos hecho (LAXEC) 2. Mensajes equivocados a la sociedad (LSJ)	**Fallo de comunicación hacia la gente**
1. Poca consistencia en su planteamiento ideológico y programático (RMO) 2. Falta de un proyecto nacional homogéneo (AGC)	**Falta de consistencia ideológica y programática**
1. La falta de democracia	**Falta de democracia**

Elaboración propia.
Siglas: AGC: Agustín González. ADGM: Amalia García. CHM: Carlos Hernández. DOH: Daniel Ordóñez. EVA: Enrique Vargas. JAAP: José Ángel Ávila. JALM. José Antonio León. LAXEC: Luis A. X. E. Cházaro. LSJ: Luis Sánchez. MDC: Mario Delgado. MLAR: Mª Lourdes Amaya. RMO: Raúl Morón

Cuadro C29. Amenazas del PRD

Menciones	Compilación
1. Que la izquierda en los grandes temas en 2018, no vaya unida y que se fragmente la votación (ADGM) 2. La otra amenaza es que en esta relación con todos los demás partidos perdamos nuestra propia identidad como izquierda, es una amenaza real (JALM) 3. Históricamente cuando la izquierda comienza a fraccionarse, cada pedazo de ideología de izquierda, siendo todos de izquierda, yendo desde los socialdemócratas hasta los radicales de izquierda, pues también electoralmente se fraccionan los votos (LAXEC) 4. Si nosotros no somos capaces de mantener la unidad de la izquierda va a ser muy difícil, muy complicado cumplir con nuestro objetivo (RMO)	**Fragmentación de la izquierda**
1. La amenaza del PRD, la principal amenaza del PRD es el PRD mismo (CHM) 2. Que se pulverice el partido, que no haya acuerdo y que cada corriente tome sus decisiones de alianzas personales (EVA) 3. La ruptura, una ruptura importante que se puede venir, habrá quienes tomen la determinación de romper (DOH) 4. La división, ante una pluralidad siempre está la posibilidad de que alguien sienta que ya no cabe (JALM) 5. La división interna, la fractura del partido es una amenaza latente por las distintas visiones de la línea política (LAXEC)	**Mayor fragmentación interna**
1. Me parece que es la falta de comunicación con el electorado (CHM)	**Falta de comunicación con el electorado**
1. La otra amenaza es que Morena se convierta en la opción para el resto de la ciudadanía (EVA) 2. Andrés es una amenaza porque en su movimiento no le resta al PRI o al PAN, nos resta a nosotros, es una amenaza, claro que es una amenaza (DOH) 3. El registro de Morena, puede ser una amenaza para la izquierda para el partid (LSJ)	**MORENA (partido de Andrés Manuel López Obrador)**
1. El primero de ellos es la conformación de un gobierno más poderoso y autoritario, que el que estamos viendo incluso por parte del PRI, un gobierno así tiene la tendencia natural a pensar que lo conveniente es un régimen bipartidista, en donde sólo compitan con la derecha y que la izquierda quede en un papel marginado (JAAP) 2. El autoritarismo del partido en el gobierno (LSJ)	**Fortalecimiento del Gobierno Federal en manos del PRI**
1. Podríamos perder el registro, así como vamos, si no seguimos y que la gente ya no siga confiando, hemos disminuido nuestra afiliación, la gente ya no se quiere afiliar, nuestro método de afiliación es muy cerrado (MLAR) 2. Ser un partido que cada vez se cierra mas (MCD	**Decrecimiento de la militancia**
1. La falta de identidad, o sea pierde identidad a raíz de un exceso de cercanía con el gobierno (MDC) 2. El triunfo final de la tendencia social-demócrata (AGC)	**Pérdida de identidad si se trabaja con el Gobierno Federal**
1. Tenemos dificultades ahora que Andrés se separa y el Ingeniero empieza a hacer también lo propio, entonces no tenemos a la vista alguien que pueda substituir esos liderazgos tan importantes que hemos tenido (RMO)	**Falta de un líder aglutinador**
1. La burocratización (AGC)	**Burocratización**

Elaboración propia.
Siglas: AGC: Agustín González. ADGM: Amalia García. CHM: Carlos Hernández. DOH: Daniel Ordóñez. EVA: Enrique Vargas. JAAP: José Ángel Ávila. JALM. José Antonio León. LAXEC: Luis A. X. E. Cházaro. LSJ: Luis Sánchez. MDC: Mario Delgado. MLAR: Mª Lourdes Amaya. RMO: Raúl Morón

Bibliografía

1. Adler, N. J. 1991 [1986]. *International dimensions of organizational behavior*. PWS-KENT. EEUU
2. Águila, C., y Salgado, L. M. 2010. *Diez años de caos y corrupción en la Ciudad de México*. Edición autofinanciada. México
3. Aguilar Villanueva, L. 1994. *Presidencialismo y sistema político mexicano,* en Hernández Chávez, A. (Coord.). *Presidencialismo y sistema político. México y Estados Unidos.* Fideicomiso Historia de las Américas. México
4. Alberoni, F. 2008 [2002]. *El arte de liderar*. Ed. Gedisa. Buenos Aires, Argentina.
5. Alcántara, M. 2004. *¿Instituciones o máquinas ideológicas? Origen, programa y organización de los partidos latinoamericanos*. ICPS-UAB. Barcelona, España.
6. Alcántara, M., y Freidenberg, F. Eds. 2001. *Partidos políticos de América Latina. Centroamérica, México y República Dominicana*. Ediciones Universidad de Salamanca. España.
7. Aldrich, J. H. 1995. *Why Parties? The origin and transformation of political parties in America.* University of Chicago Press. Chicago, EEUU.
8. Aldrich, J. H. 2012 [1995]. *¿Por qué los partidos políticos? Una segunda mirada*. CIS. Madrid, España.
9. Almond, G., y Powell, B., Eds. 1992 [1974]. *Comparative politics today. Harper Collins Publishers.* New York, EEUU.
10. Almond, G., y Verba, S. 1963. *The Civic Culture. Political Atitudes and Democracy in Five Nations*. Pinceton University Press, New Jersey, EEUU.
11. Anguiano, A. (*et. al*.) 1984. *Cárdenas y la izquierda mexicana*. Ed. Juan Pablos. México.
12. Artaza De, M. 2005. *La Junta del Reino y la autonomía de Galicia: una aproximación neoinstitucional*. Actes del 53è Congrés de la Comissió Internacional per a l'Estudi de la Història de les Institucions Prepresentatives i Parlamentàries. Parlament de Catalunya. Volumen I. Barcelona, España.
13. Arteta, A., García, E., y Máiz, R. (eds.) 2003. *Teoría política: poder, moral, democracia*. Alianza Editorial. Madrid, España.
14. Auyero, J. 2000. *Poor people's politics. Peronist survival networks & the legacy of Evita*. Duke University Press. EEUU.
15. Bartolini, S. 1991. *Partidos y Sistemas de partidos* en: Pasquino, G; *et. al*. *Manual de Ciencia Política*. Ed. Alianza. Madrid, España.
16. Basedau, M., y Stroh, A. 2008. *Measuring Party Institutionalization in Developing Countries: A new research instrument applied to 28 African Political Parties*. GIGA-Hamburg University N.69. Hamburg, Alemania.

17. Becerra, R. 1996. *El PRD de López Obrador*. Revista Nexos: Agosto de 1996. México.
18. Becerra, P. J. 2005. *El PRD después de la alternancia. Tensiones y conflictos internos.* En Larrosa, M., y Becerra, P. J. 2005. *Elecciones y partidos políticos en México.* UAM-Iztapalapa. DF, México.
19. Becerra, Salazar y Woldenberg. 2000. *La mecánica del cambio político en México*. *Elecciones, partidos y reformas.* Ed. Cal y Arena. México.
20. Berger, P.L. y Luckmann, T. 1969 [1966]. *The social construction of reality.* The Penguin Press. Reino Unido.
21. von Bertalanffy, L. 1976 [1968]. *Teoría general de los sistemas*. Ed. FCE. Madrid, España.
22. von Beyme, K. 1985. *Political Parties in Western Democracies*. Gower. Hants, Reino Unido.
23. von Beyme, K. 1986. *Los partidos políticos en las democracias occidentales*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid. España.
24. von Beyme, K. 1997: *Parteien im Prozeß der demokratischen Konsolidierung*. En: Merkel, W. y Sandschneider, E. (Eds.): Systemwechsel 3. Parteien im Transformationsprozeß. Opladen: Leske + Budrich, 23-56. Alemania.
25. Bobbio, N. 1996*. Derecha e izquierda*. Ed. Taurus. Madrid, España.
26. Borjas, A. 2003. *Partido de la Revolución Democrática. Estructura, organización interna y desempeño público: 1989-2003*. Gernika. DF, México.
27. Bruhn, K. 1997. *Taking on Goliath. The emergence of a new left party and the struggle for democracy in Mexico*. The Pennsylvania State University Press. EEUU.
28. Bruhn, K. 2008. *Urban protest in Mexico and Brazi*l. Cambridge University Press. NY, EEUU.
29. Bueno de Mesquita, B., Smith, A., *et. al*. 2005. *The Logic of Political Survival*. MIT. EEUU.
30. Camp, A. R. 2007. *Politics in Mexico. The Democratic Consolidation*. Oxford University Press. EEUU.
31. Cansino, C. 2000. *La transición moderna 1977-2000*. Centro de Estudios Políticos Comparados. México.
32. Cárdenas, C. 1988. *Nuestra lucha apenas comienza*. Ed. Nuevo Tiempo. México.
33. Carpizo, J. 2000. *El presidencialismo mexicano.* Siglo XXI. México.
34. Casas, E. 2012*. Participación ciudadana en la democracia: experiencias contemporáneas en España y México*. Porrúa-UAT. DF, México.
35. Castañeda, J. G., y Aguilar Camín, H. 2012. *El nuevo paradigma mexicano.* Revista Nexos: enero de 2012. (http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2103000) México.
36. Centeno, M. A. 2009. *Democracy Within Reason. Thechnocratic Revolution in Mexico*. Pennsylvania State University Press. EEUU.

37. Colyvas, J. A., y Powell, W. W. 2006. *Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science*. En Staw, B. M. Ed. *Research in Organization Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. JAI Press Elsevier. Amsterdam, Países Bajos.
38. Cook, S.D.N. y Yanow, D. 1993. *Culture and Organizational Learning*. Journal of Management, Inquiry 2: 373–90.
39. Covián, M. 2004. *El sistema político mexicano. Legitimidad electoral y control del poder político.* Centro de estudios de ingeniería política y constitucional A.C. México
40. Dávalos, R. S. 2007. *El PRD partido de caudillos o instituciones.* Trabajo Profesional. FES Acatlán. UNAM. México.
41. Diamond, L., y Gunther, R., eds. 2001. *Political Parties and Democracy*. John Hopkins U. Press. Baltimore. EEUU.
42. Dolan, R. J. 1993. *Managing the new product development process.* Addison-Wesley, Harvard Business School. DF, México.
43. Durand, V. M. Coord. 1994. *La construcción de la democracia en México: movimientos sociales y ciudadanía*. Siglo XXI. México.
44. Duhigg, C. 2012. *The power of habit*. The Random House. Croydon, Reino Unido.
45. Duverger, M. 1969 [1954]. *Los partidos políticos*. Fondo de Cultura Económica. DF, México.
46. Easterby-Smith, M. 1997. *Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques.* Human Relations, SAGE. Vol. 50, Nº 9: 1085-1113.
47. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., y Jackson, P. 2012. Management research. 4th Edition. Sage. Reino Unido.
48. Easton, D. 1969. *Esquema para el análisis político*. Amorrortu editores. Argentina.
49. Eisenstadt, T. A. 2004. *Courting Democracy in Mexico. Party strategies and electoral institutions*. Cambridge University Press. EEUU.
50. Eldersveld, S. 1982. *Political parties in American society*. Basic Books. New York, EEUU.
51. Espejel, A. 2006. *Las principales fracciones y los espacios de poder dentro del PRD (2000-2005).* Tesis de licenciatura. FCPyS. UNAM. México.
52. Espejel, A. 2007. *El PRD y sus problemas sin resolver. Rumbo al X Congreso Nacional*. Academia. http://unam.academia.edu/AlbertoEspejel
53. Esteve, F. y Muñoz de Bustillo, R. 2005. *Conceptos de Economía*. Alianza Editorial. Madrid, España.
54. Gámez, R. L., Soria, R., y López Portillo, C. 2006. *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noroeste*. UAS-Eumed.net. Sinaloa, México.

55. Garavito, R. A. 2005. *El desafuero de AMLO, o cómo nuestra incipiente democracia estuvo en serio peligro*. El Cotidiano, julio-agosto de 2005. Vol. 20, N. 132. Pp. 17-25. UAM-Azcapotzalco. DF, México.
56. García Ponce, J. I. 2005. *PRD: Elección y contradicciones. Los dilemas de un partido débil o el sueño que no fue*. El Cotidiano, marzo-abril de 2005. Vol. 20, N. 130. Pp. 59-68. UAM-Azcapotzalco. DF, México.
57. Gibson, J., *et. al.* 2006 (1973). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.* McGraw Hill. DF, México.
58. Gómez Tagle, S., y Valdés, M. Coords. 2000. *La geografía del poder y las elecciones en México*. IFE-Plaza y Valdés. DF, México.
59. González Casanova, P. 1981. *El Estado y los partidos políticos. Ed.* Era. México.
60. Gunther, Sani y Shabad. 1986. *El sistema de partidos en España*. Génesis y evolución. CIS. Madrid, España.
61. Gutiérrez Morales, A. 2006. *El papel de las corrientes internas en la elección de la dirigencia nacional del Partido de la Revolución Democrática, 1999 y 2002*. Tesis de licenciatura. FCPyS. UNAM. México.
62. Gutiérrez, P., y Zovatto, D. 2011. *Financiamiento de los partidos políticos en América Latina*. IIJ-UNAM, OEA, IIDAE. DF. México.
63. Habermas, J. 1994 [1985]. The philosophical discourse of modernity. Polity Press/Blackwell Publishers. Reino Unido.
64. Hague, R., y Harrop, M. 2010 [1992] *Political Science a comparative introduction*. Palgrave Macmillan. China.
65. Hall, R. 1996. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. México.
66. Harvard Business Essentials. 2005. *Coaching y mentoring*. Havard-Deusto. Barcelona. España.
67. Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory*. Oxford University Press. NY, EEUU.
68. Hernández Chávez, A. 1994. *"La parábola del presidencialismo mexicano",* en Hernández Chávez, A. (Coordinadora), *Presidencialismo y sistema político. México y Estados Unidos.* Fideicomiso Historia de las Américas. México.
69. Hopkin y Paloucci. 1999. *The Business firm model of party organisation: Cases from Spain and Italy*. European Journal of Political Research 35 (3): 307-339. Kluwer Academic Publishers. Países Bajos.
70. Huneeus, C. 1985. *La Unión de Centro Democrático y la transición a la democracia en España*. CIS. Madrid, España.
71. Huntington, S. 1996 [1968]. *El orden político en las sociedades en cambio*. Paidós. Barcelona, España.
72. Janda, K., y Harmel, R. 1982. *Parties and their environments. Limits to reform*? Longman. New York. EEUU.

73. Jepperson, R. 1991. *Institutions, institutional effects, and institutionalism*, en Powell, W., DiMaggio, P., *et. al*. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. Illinois, EEUU.
74. Johansen, H. P. M. 2012. *Relational political marketing in party-centred democracies. Because we deserve it*. Ashgate Publishing. Surrey, Reino Unido.
75. Kam, C. J. 2009. *Party discipline and parliamentary politics*. Cambridge University Press. Reino Unido.
76. Katz, R. y Crotty, W. A. 2006. *Handbook of party politics*. Sage. Londres, Reino Unido.
77. Katz, R. y Mair, P. 1995. *Changing models of party organization and party democracy. The emergence of the Cartel Party*. Party Politics 1: 5-28. Sage.
78. Kahdem, R., y Khadem, L. J. 2013. *Alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Ed. Norma. México.
79. Kitschelt, H. 1989. *The logics of party formation: Ecological politics in Belgium and West Germany*. Cornell University Press. New York. EEUU.
80. Kitschelt, H. y Wilkinson, S. 2007. *Patrons, clients, and policies. Patterns of democratic accountability and political competition*. Cambridge University Press. Reino Unido.
81. Kriesi, H. Koopmans, R. D. *et al*. 1992. *New social movements and political opportunities in Western Europe.* European Journal of Political Research, 22: 219-244
82. Kuhn, T. 1971. *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE. México.
83. Lagares Diez. N. 1999. *Génesis y desarrollo del Partido Popular de Galicia*. Tecnos. Madrid, España.
84. Lane, R. 1997. *The art of comparative politics*. Allyn & Bacon. Needham Heights, EEUU.
85. LaPalombara y Weiner. 1966. *Political Parties and Political Development*. Pinceton University Press. EEUU.
86. Lasswell, H. 1963. *Piscopatología y política*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
87. Lawson, K., ed. 1980. *Political parties and linkage. A comparative perspective*. Yale University. New York. EEUU.
88. Lawson, K. ed. 1994. *How political parties work. Perspectives from within*. Praeger Publishers. EEUU.
89. Lawson, K., y Merkel, P., eds. 1988. *When parties fail: Emerging alternative organizations*. Pinceton University Press. EEUU.
90. León, S., y Mora, S. (Coords.) 2010. *El financiamiento de la política. Los costos y regulación de los partidos políticos en México y América Latina*. FCPyS-UNAM. DF. México.

91. Levitsky, S. 1998, *Institutionalization and Peronism. The Concept, the Case and the Case for Unpacking the Concept*. Party Politics. 4:77-92.
92. Lichbach, M.I., y Zuckerman, A.S. 1999 [1997]. *Comparative politics. Rationality, culture, and structure.* Cambridge University Press. EEUU.
93. Lipset, S. M., y Rokkan, S. 1967. *Party Systems and Voter Alignments: Cross-National perspectives*. The Free Press (Collier-MacMillan). NY, EEUU.
94. Loaeza, S. 1999. *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*. FCE. México.
95. Lujambio, A. 2000. *El Poder Compartido.* Ed. Océano. México.
96. Machiavelli, N. 2006 (1513). *Il Principe*. Edizione Nazionale Delle Opere. Salerno Editrice. Roma, Italia.
97. MacLean, T. 2008. *Framing and organizational misconduct: A symbolic interactionist stud*y. Journal of Business Ethics: 78: 3-16.
98. Mainwaring y Shugart (eds.). 1997. *Presidentialism and Democracy in Latin America.* Cambridge University Press. Reino Unido.
99. Máiz, R. 2008. *La frontera interior. El lugar de la nación en la teoría de la democracia y el federalismo*. Tres Fronteras Ediciones. Murcia, España.
100. Máiz, R. 2011. *A Arte do imposible*. Xunta de Galicia, Ed. Galaxia. Vigo, España.
101. Marsol, F. 2010. *Maquiavelo para gestores contemporáneos*. Ed. Corona Borealis. Málaga, España.
102. Martínez Cuadrado y Mella. 2012. *Partidos políticos y sistemas de partidos*. Ed. Trotta. España.
103. Martínez González, V. H. 2005. *Fisiones y fusiones, divorcios y reconciliaciones: la dirigencia del PRD 1989-2004*. Ed. Plaza y Valdés. México.
104. Martínez Kuhonta, E. 2011. *The institutional imperative. The politics of equitable development in Southeast Asia.* Stanford U. Press. California, US
105. Marván, I. 1997. *¿Y después del presidencialismo?* Ed. Océano. México.
106. McCarthy, T. 1994 [1978]. The critical theory of Jürgen Habermas. The MIT Press. EEUU.
107. McGuire, J. 1997. *Peronism without Perón: unions, parties, and democracy in Argentina*. Stanford University. California. EEUU.
108. Medrano, R., y Muñoz, A. 2013. *Partidos políticos y formulación de políticas: las percepciones de las militancias en México*. Espacios Públicos, Vol. 16, Núm. 38. Septiembre-diciembre de 2013. Pp. 23-40. UAEM. Toluca, México.
109. Méndez Arriaga, R. 2012. *PRD Pragmático y programático en el contexto de las alianzas electorales en México*. Tesis de Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos. FLACSO. México.
110. Méndez Lago, M. 2000 *La estrategia organizativa del Partido Socialista Obrero Español (1957-1996).* CIS-SigloXXI. Madrid, España.
111. Mendoza, L. 2007. *Difamar con la verdad: El PRD y la legalidad en relación con los videoescándalos.* Tesis de maestría. FCPyS. UNAM. México.

112. Michels, R. 1969 [1911]. *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu ediciones, Buenos Aires. Argentina.
113. Mintzberg, H. 1993 [1979]. *La Estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona, España.
114. Molinar, J. 1991. *El tiempo de la legitimidad. Elecciones, autoritarismo y democracia en México.* Ed. Aguilar. México.
115. Montero, J.R., Gunther, R., Linz, J. 2007 [2002]. *Partidos Políticos. Viejos conceptos y nuevos reto*s. Trotta. Madrid. España.
116. Morgan, G. *et. al.* 2010. *The Oxford Handbook of Comparative institutional analysis*. Oxford University Press. Wiltshire, Reino Unido.
117. Neumann, S. 1965 [1956]. *Partidos políticos modernos*. Tecnos, Madrid. España.
118. Nietzsche, F. 2006 [1887]. *La genealogía de la moral*. Alianza Editorial. Madrid. España.
119. Nohlen, D. 2004 [1994]. *Sistemas electorales y partidos políticos*. FCE. México.
120. Nonaka, I. 1994. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, Vol. 5, Issue 1: 14-37.
121. Offe, C. 1984. *Contradictions of the Welfare State*. Ed. John Kane. Cambridge: MIT Press. EEUU.
122. Osorio, J. 2001. *Fundamentos del análisis social. La realidad y su conocimiento.* Fondo de Cultura Económica – Universidad Autónoma Metropolitana. DF, México.
123. Pacheco, E., Vilalta, C., y Schettino, M. 2005. *Una contribución a la teoría de la elección racional sobre los elementos de evaluación, percepción y voto*. EGAP-Tecnológico de Monterrey. *Working Paper. (*Internet: http://alejandria.ccm.itesm.mx/egap/documentos/EGAP-2005-07.pdf) México.
124. Palazuelos, I. 2012. *La desconfianza en los partidos políticos y la percepción ciudadana de desempeño gubernamental: México ante América Latina. Revista Mexicana de Análisis Políticos y Administración Pública*. Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno, Vol. I, Núm. 1, enero-junio 2012. Universidad de Guanajuato. México.
125. Palma, E. 2000. *El PRD: Proceso de aprendizaje, trayectoria electoral y organización.* El Cotidiano, marzo-abril de 2000. Vol. 16. N. 100. UAM-Azcapotzalco. DF, México.
126. Panebianco, A. 1990 [1982]. *Modelos de partido*. Ed. Alianza. Madrid, España.
127. Pardo, A. y Ruiz, MA. 2012a. *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud III.* Síntesis. Madrid, España.

128. Parsons, T. 1974 (1971). *El sistema de las sociedades modernas*. Ed. Trillas. DF, México.
129. Pedler, M., Burgoyne, J., y Boydell, T. 1991. *The learning company. A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill. Reino Unido.
130. Pérez Rojas, G. A. 2010. *Crisis en el origen. La estructura del PRD de México*. En Ayala Blanco, F., y Mora, S. 2010: 299-330. *Grupos de Poder. La toma de decisiones en un modelo democrático*. UNAM. DF, México.
131. Peschard, J. 1993. *El fin del sistema de partido hegemónico*. Revista Mexicana de Sociología, año LV, abril-junio de 1993, núm. 2, p. 98. México.
132. Peschard, J. (Coord.) 2007. *2 de julio. Reflexiones y alternativas*. UNAM-SITESA. México.
133. Pierre, J., Peters, G., Stoker, G. 2008. *Debating institutionalism*. Manchester University Press. Manchester, Reino Unido.
134. Pivron, A. 1999. *Anatomía de un partido de oposición mexicano: La estructura del juego político en el Partido de la Revolución Democrática (1989-1997)*. Estudios Sociológicos. Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México. Enero-abril N. 49. Pp. 239-272
135. Poguntke, T. 1987. *New Politics and Party Systems: The Emergence of a New Type of Party?* West European Politics 10: 76-88.
136. Porret, M. 2008 [2006]. *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC. Madrid, España.
137. Prud'homme, J. F. 1996. *El PRD: su vida interna y sus elecciones estratégicas*. CIDE. Documento de Trabajo de la División de Estudios Políticos. N. 39. D.F., México.
138. Ramiro, L. 2004. *Cambio y adaptación en la izquierda. La evolución del Partido Comunista de España y de Izquierda Unida (1986-2000)*. CIS. Madrid, España.
139. Randall, R., y Svåsand, L. 2002. *Party institutionalization in new democracies.* Party politics 8:5-29. Sage.
140. Reveles, F. 2004. *Partido de la Revolución Democrática. Los problemas de la institucionalización*. Gernika-UNAM. D.F., México.
141. Reveles, F. Coord. 2005. Los partidos políticos en México ¿Crisis, adaptación o transformación? Gernika–UNAM. D.F., México.
142. Reynolds, M., y Trehan, K. 2003. *Learning from difference?* Management Learning. SAGE. Vol. 34 (2): 163-180.
143. Rhodes, Binder, Rockman, Ed. 2006. *The Oxford Handbook of Political Institutions.* Oxford University Press. Reino Unido.
144. Robledo, Z. 2012. *Campañas políticas: del Acceso al ejercicio del poder*. Revista Este País. Mayo 2012. http://estepais.com/site/?p=38420
145. Robledo Ruíz, E. 2014 (2012). Desarrollo organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción. Trillas. México.
146. Rodríguez Araujo, O., y Sirvent, C. 2005. *Instituciones electorales y partidos políticos en México.* Jorale Editores. México.

147. Romero, M. A. y Gutiérrez Rodríguez, J. 2002. *PRD: La hegemonía de las corrientes.* El Cotidiano, julio-agosto de 2002. Vol. 19 N. 114. UAM-Azcapotzalco. DF, México.
148. Rootes, C. A. 1999. *Political Opprtunity Structures: promise, problems and prospects*. Centre for Study of Social and Political Movements. Darwin College. University of Kent at Canterbury. Reino Unido.
149. de la Rosa, A., y Contreras, J. C. 2007. *El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales.* Polis: Investigación y análisis Sociopolítico y psicosocial, vol. 3 núm. 2. Universidad Autónoma Metropolitana. DF, México.
150. Rose, C. 2010 (2005). *How to win campaigns. Comunications for change*. Earthscan. Londres, Reino Unido.
151. Rubinstein, D. 2006. *The Labour Party and British Society: 1880-2005*. Sussex Academic Press. Reino Unido.
152. Sánchez, M. A. 1999. *PRD: La élite en crisis*. *Problemas organizativos, indeterminación ideológica y deficiencias programáticas*. Plaza y Valdés. México.
153. Sánchez, M. A. 2001. PRD: *El rostro y la máscara. Reporte de la crisis terminal de una élite política*. Centro de Estudios de Política Comparada. México.
154. Sánchez, M. A. 2008. PRD: *La izquierda ficticia*. Colección Polémicas; Vol. 1. Ediciones de Educación y Cultura. México.
155. Sánchez Galán, J. R. 2008. *Principios básicos de empresa*. Vision Libros. Madrid, España.
156. Sánchez Gutiérrez, A. 1994. *Elecciones a debate: 1988 Las actas electorales perdidas*. Ed. Diana. DF, México.
157. Schlesinger, J. A. 1975. *The primary goals of political parties: A clarification of positive theory.* American Political Science Review N. 69: 840-49, September. EEUU.
158. Scott, A. 1990. *Ideology and the New Social Movements*. Unwin Hyman. Londres, Reino Unido.
159. Seiler, D. L. 1980. *Partis et familles politiques*. Thémis. Presses Universitaires de France. Paris, Francia.
160. Selznick, P. 1966 (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation.* Harper & Row. NY. EEUU.
161. Semo, E. 1999. *Los dilemas del PRD*. Revista Nexos: Mayo de 1999. México.
162. Senge, P. 1994 [1990]. *The fifth discipline: The art & practice of the learning organisation*. The Random House. Reino Unido.
163. Shirk, D. 2005. *Mexico's New Politics. The PAN and democratic change. Lunne Rienner Publishers*. Colorado, EEUU.

164. Sigelman, L., Wahlbeck, P. J., y Buell, E. H. 1997. *"Vote Choice and the Preference for Divided Government: Lessons of 1992"*. American Journal of Political Science, Nº 41, julio de 1997: 879-894.
165. Sorauf, F. J. 1964. *Political Parties in the American system*. Little, Brown and Co. Boston, EEUU.
166. Soós, G. 2005. *Local party institutinalization in Hungary.* Doctoral Thesis: Central European University. Budapest, Hungría.
167. Stokes, S., Dunning, T., Nazareno, M y Brusco, V. 2013. *Brokers, voters, and clientelism. The Puzzle of Distributive Politics*. Cambridge University Press. EEUU.
168. Strøm, K. 1990*. A behavioral theory of comparative political parties*. American Journal of Political Sciencie 34: 565-598. May, 1990. Texas, EEUU.
169. Tamayo, J. 1994. *Del neocardenismo al PRD*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM-Iztapalapa Nº 34: 135-150. DF, México.
170. Tarrow, S. 1991. *Struggle, politics, and reform: Collective action, social movements, and cycles of protest.* Cornell Studies in International Affairs, Western Societies Program Occasional Paper no. 21 (2nd edition). NY, EEUU.
171. Tejeda, J. L. 2004. *La transición y el pantano: poder, política y elecciones en el México actual*. Ed. Plaza y Valdés. DF, México.
172. Thompson, J. B. 2001 [2000]. *El escándalo político.* Ed. Paidós. Barcelona, España.
173. Tompkins, J. 2005. *Organization theory and public management. Thomson-Wadsworth.* California, EEUU.
174. Torrington, D., y Hall, L. 1991. *Personnel management: a new approach*. Prentice Hall-Cambridge University Press. Reino Unido.
175. Ufen, A. 2007. *Political party and party system institutionalisation in Southeast Asia: A comparison of Indonesia, the Philippines and Thailand*. German Institute of Global and Area Studies. Leibniz-Institut. Hamburg Universität N.44. Hamburg, Alemania.
176. Valadés, D. 1998. *"La transición del sistema presidencial mexicano",* en Nohlen, D. *El presidencialismo renovado: instituciones y cambio político en América Latina.* Nueva Sociedad. Venezuela.
177. Valdez, A. 2013 [2006]. "El arte de ganar elecciones. Marketing del nuevo milenio." Ed. Trillas. DF, México.
178. Valle, R. J. Coord. 2004. "*La gestión estratégica de los recursos humanos*." Pearson-Prentice Hall. Madrid. España.
179. Verge, T., y Gómez, Rl. 2012. *Factionalism in multi-level contexts: When party organization becomes a device.* Party Politics 18(5):667-685. Sage. Reino Unido.
180. Vilas. J.1997. *La organización de los partidos políticos*; en Mella, M. (ed.) *Curso de partidos políticos*. Ed. Akal. Madrid, España.
181. Villoria, M. 2006. *La corrupción política*. Ed. Síntesis. Madrid, España.

182. Vivero, I. 2006. *Desafiando al sistema. La izquierda política en México. Evolución organizativa, ideológica y electoral del PRD (1989-2005)*. Universidad Autónoma del Estado de México – Porrúa. Toluca, México.
183. Viviani, L. 2009. *L'Europa dei partiti: per una sociologia dei partiti politici nel processo di integrazione europea*. Firenze University Press. Italia.
184. Ware, A. 1987. *Political parties: Electoral change and structural response*. Basil Blackwell. Oxford. Reino Unido.
185. Ware, A. 1996. *Political Parties and Party Systems*. Oxford University Press. Reino Unido.
186. Weber, M. 1984 [1922]. *Economía y sociedad*. Ed. FCE. DF, México.
187. Weber, M. 1989 [1904]. *El político y el científico*. Ed. Alianza. DF, México.
188. Wills-Otero, L. 2009. *From party systems to party organizations: The adaptation of Latin American parties to changing environments. Journal of Politics in Latin America*. 1:123-141. GIGA. Hamburg, Alemania.
189. Woldenberg, J. *El futuro de la izquierda 2012*. Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales. (Internet: http://consejomexicano.org/es/centro-de-informacion/asociados-en-la-prensa/2083-el-futuro-de-la-izquierda) México.
190. Zagorski, P. 2009. *Comparative politics*. Routledge. New York, EEUU.
191. Zepeda Patterson, J. Coord. 2011. *Los suspirantes 2012. Los candidatos de carne y hues*o. Ed. Planeta Mexicana. DF, México
192. Zuckerman, A. Ed. 2008. *Comparative political science*. SAGE. Londres, Reino Unido.

Encuestas y bases de datos

1. *"¿Cómo se han movido las derechas y las izquierdas en México?"*, 2012. Consulta Mitofsky. Diciembre de 2012. México. Internet: www.consulta.mx
2. *"México 2013: El Rechazo de los partidos políticos a un año de la elección"*, 2013. Consulta Mitofsky. Julio de 2013. México. Internet: www.consulta.mx
3. "*México: Confianza en instituciones*", 2012. Consulta Mitofsky. México. Internet: www.consulta.mx
4. Centro de Investigaciones para el Desarrollo A. C. (CIDAC). 2012. *Base de Datos Electorales*. México. Internet: www.cidac.org
5. *"Encuesta mundial de valores". 2005. En "Confianza en las instituciones".* Cámara de Diputados. 2010. México.
6. *"European Mindset", 2009.* Fundación BBVA.

7. Instituto Federal Electoral (IFE). Estadísticas varias: 1) Sanciones a los partidos políticos y 2) Gastos anuales de los partidos políticos. 2012. México.nInternet: www.ife.gob.mx
8. *Latin American Public Opinion Proyect* (LAPOP). Caso México 2004 y 2010. University of Vanderbilt. EEUU.
9. *"¿Identificación ideológica?", 2012.* Parametría. Julio de 2012. Internet: www.parametria.com.mx

Documentos

1. "*Pacto por México*." 2012. México. Internet: http://pactopormexico.org/acuerdos/
2. "*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*." 2012. Congreso de la Unión. México.
3. "*La Cámara de Diputados en la opinión pública.*" 2003. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. México.
4. Cárdenas, C. 1988. "*Llamamiento al pueblo de México*." Memoria Política de México. Instituto Nacional de Estudios Políticos. México. Internet: http://www.inep.org/Textos/7CRumbo/1988-LlPM-CC.html
5. López, M. A., y Tovar, J. 2008. *"Desconfianza, disfuncionalidad y deslealtad en el sistema de partidos mexicanos"*. Exposición sobre la Calidad Democrática: noviembre de 2008, Instituto Federal Electoral. México. Internet: http://www.ife.org.mx/docs/IFE-v2/CDD/CDD-EventosForosAcademicos/EventosForos-2008/PPs-CalidadDemocracia/PPs-CalidadDemocracia-docs/Mesa2-MiguelArmandoLopezLeyva.pdf
6. "*Metodología General de los Cambios Organizacionales para la Implementación del Sistema de Justicia Penal*", 2011. SETEC-Secretaría de Gobernación de México. México. Internet: http://www.setec.gob.mx/es/SETEC/Metodologia_General_de_los_Cambios_Organizacionales_para_la_Implementacion_del_Sistema_de_Justicia_Penal
7. Oxford Dictionaries. Varias fechas y conceptos consultados. Internet: http://www.oxforddictionaries.com/
8. Pérez Rojas, G. 2013. *"Imagen y organización de los partidos políticos en México"*. Exposición en el III Simposio de Becarios CONACYT. Estrasburgo, Francia.
9. Real Academia Española. Varias fechas y conceptos consultados. Internet: http://www.rae.es

10. Reyes Heroles, F. 2008. *Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información*. 1º de agosto de 2008. Nayarit, MX.
11. "*Resolutivo del 6º Pleno Extraordinario con carácter electivo del VII Consejo Nacional del Partido de la Revolución Democrática, sobre la elección del Presidente Nacional y Secretaria General Nacional del Partido de la Revolución Democrática*", 2011. PRD. Documentos Básicos. Internet: http://www.prd.org.mx/documentos/basicos/NOMB_PRESIDENTE_SEC_GRALDELPRD.pdf
12. "*Declaración de Principios MORENA*." 2013. México. Internet: http://morena.si/declaracion-de-principios-morena/
13. "*Declaración de Principios PRD*." 2009. Documentos Básicos PRD. México. Internet: http://www.prd.org.mx/documentos/declaracion_principios2011.pdf

Hemerografía

1. Animal Político: 23.12.10. Herrera, B. *"La tregua ficticia del PRD"*. Internet: http://www.animalpolitico.com/2010/12/la-tregua-ficticia-del-prd/#axzz30e7Se4JX
2. CNN México: 13.09.2012. Mauricio Torres. "*López Obrador el candidato que impulsó la presencia de la izquierda*". Internet: http://mexico.cnn.com/nacional/2012/09/13/lopez-obrador-el-candidato-que-impulso-la-presencia-de-la-izquierda
3. El País: 14.07.12. *"Obrador es un lastre".* Internet: *http://elpais.com/elpais/2012/07/14/opinion/1342291528_754389.html*
4. El Portal de Querétaro. Plaza de Armas: 08.01.13. *"Prevé PRD tener menos afiliados al depurar su padrón*. Internet: http://plazadearmas.com.mx/preve-prd-tener-menos-afiliados-al-depurar-su-padron
5. El Sol de México: 10.07.10. *"Se definen 'tribus' en la Asamblea"*. Internet: http://www.oem.com.mx/esto/notas/n1238801.htm
6. El Universal: 31.08.12. *"Aunque me digan loco no avaleré resultados del TEPJF: AMLO".*
7. El Universal: 06.05.13. García, C. "*Cumple PRD 24 años marcado por crisis de organización"*. Internet: http://www.redpolitica.mx/nacion/cumple-prd-24-anos-marcado-por-crisis-de-organizacion
8. El Universal: 08.05.06, Alemán, R. *"Voto del miedo"*. Sección "Itinerario Político". MX. Internet: http://www.eluniversal.com.mx/columnas/57437.html

9. El Universal: 10.09.12. Nieto, F. "*AMLO quiere convertir a Morena en partido"*.
10. El Universal: 11.09.12. Gómez, R. *"AMLO pone en dilema a la izquierda"*.
11. El Universal: 12.11.08. Ochoa, J. O. "*Da TEPJF triunfo a Jesús Ortega en el PRD*".
12. El Universal: 14.04.14. Peschard, J. "*Dinero y política: dos modelos contrapuestos*". Internet: http://m.eluniversal.com.mx/notas/articulistas/2014/04/69747.html
13. El Universal: 15.05.11. "*PRI y PAN son lo mismo: López Obrador*".
14. El Universal: 18.07.12. Merino, M. "*La izquierda de un solo hombre"*. Internet: http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2012/07/59540.php
15. El Universal: 18.08.03. Camacho Guzmán, Ó. "*Rosario Robles renunció por presión de Cárdenas*".
16. El Universal: 18.10.12. "*Dejan a su familia 'bien acomodada' en delegaciones*".
17. El Universal: 25.04.01. Saúl, L., y Camacho, O. *"Divide al perredismo el debate sobre la relación con el gobierno."*
18. El Universal: 28.11.13. Red política. *"El PRD se sale del Pacto".* Internet: http://www.redpolitica.mx/partidos/por-que-prd-se-va-del-pacto-por-mexico
19. El Universal: 30.05.13. "*PRD debe pagar 25 mdp por plantón de AMLO*: Zambrano".
20. El Universal: 09.06.15. *"La soberbia de AMLO parece infinita: Barbosa".* Internet: http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/la-soberbia-de-amlo-parece-infinita-barbosa-1106394.html
21. Excelsior: 02.05.14. Quiroz, C. *"PRD pide a INE organizar su elección interna"*. http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/05/02/957086#imagen-
22. Excelsior: 29.11.13. Robles de la Rosa, L. *"PRD resquebraja Pacto por México; busca detener la reforma energética".* Internet: http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/11/29/931086
23. La Jornada: 02.04.99. Saldierna, G. "*La CNGV anula anoche los comicios internos del PRD*."
24. La Jornada: 03.02.05. Bolaños, Á. "*Si procede el desafuero, 'golpe a la democracia'*: López Obrador".
25. La Jornada: 05.05.08. Muñoz, A., y Méndez, E. "*Nueva izquierda impone a Guadalupe Acosta Naranjo como presidente sustituto del PRD*".
26. La Jornada: 08.04.05*. "Discurso del Jefe de Gobierno del DF, AMLO, en el Zócalo de la Ciudad, previo a su comparecencia en la Cámara de Diputados en el juicio para su Desafuero*."

27. La Jornada: 13.11.08. Vargas, R. E. "*Elecciones internas del PRD, ocho meses de acusaciones, amagos y desencuentros".*
28. La Jornada: 14.04.02. Dávalos, R. "*Tras acto de unidad, Raymundo Cárdenas asume hoy la secretaría general del PRD*".
29. La Jornada: 15.07.96. "*Ventaja para López Obrador en el PRD*".
30. La Jornada: 16.03.14. Muñoz, A. E. *"Indispensable, derrocar el régimen del PRIAN, advierte López Obrador*".
31. La Jornada: 16.05.04. Castillo García, G. "*Frenó la Corte acción contra López Obrador por desacato*."
32. La Jornada: 17.03.02. Dávalos, R., y Cuellar, M. *"El conflicto de 99, fantasma en la elección del PRD".*
33. La Jornada: 17.03.08. Muñoz, A. E. "*Encinas, virtual ganador, señalan Mitofsky e IMO".*
34. La Jornada: 18.05.04. Ramírez, B. T. "*Irresponsable y arbitraria, la decisión de la PGR, expresa Batres*".
35. La Jornada: 21.02.05. *"Juego limpio, piden intelectuales".*
36. La Jornada: 26.07.99. Saldierna G., y Pérez, M. "*Amalia García, virtual dirigente nacional del PRD, según tendencias*."
37. Once Noticias: 23.08.12. Rojas, R. "*IFE asigna curules plurinominales para el Congreso*". MX. Internet: http://oncetv-ipn.net/noticias/index.php?modulo=interior&nota=63&dt=2012-08-23
38. Proceso: 18.01.14. *"Quiere ser alcalde el exgobernador de BCS que estuvo preso por peculado".* Internet: http://www.proceso.com.mx/?p=362665
39. Tabasco Hoy: 14.07.13. Simonnet, C. *"Porfirio Muñoz Ledo piensa en el retiro."* http://www.tabascohoy.com/2/notas/?ID=137832

Entrevistas

1. Amaya Reyes, María de Lourdes (Diputada Federal): 04.10.2013
2. Ávila Pérez, José Ángel (Diputado Federal): 04.10.2013
3. Delgado Carrillo, Mario (Senador): 18.10.2013
4. Espinosa Cházaro, Luis Ángel Xariel (Diputado Federal): 03.10.2013
5. García Medina, Amalia Dolores (Diputada Federal): 04.10.2013
6. González Cázares, Agustín. (Director del Instituto Nacional de Investigación, Formación Política y Capacitación en Políticas Públicas y Gobierno del PRD): 05.10.2013
7. Hernández Mirón, Carlos (Diputado Local, Cd. De México): 11.10.2013
8. León Mendívil, José Antonio (Diputado Federal): 03.10.2013
9. Morón Orozco, Raúl (Senador): 18.10.2013

10. Nájera Medina, Víctor Reymundo (Diputado Federal): 03.10.2013
11. Ordóñez Hernández, Daniel (Diputado Local, Cd. De México): 11.10.2013
12. Sánchez Jiménez, Luis (Senador): 18.10.2013
13. Vargas Anaya, Enrique (Subsecretario del PRD en la Cd. de México): 11.10.2013

Sobre el autor:

Gustavo Adolfo Pérez Rojas

- Máster en Recursos Humanos y Consultoría por la Universidad de Lancaster del Reino Unido (2015).
- Becario del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México para la obtención del Doctorado en Procesos Políticos Contemporáneos por la Universidad de Santiago de Compostela de España (2012-2014).
- Máster en Democracia y Gobierno por la Universidad Autónoma de Madrid de España (2008).
- Licenciado con honores en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (2007). Premio a la mejor tesis de licenciatura en Ciencia Política en 2007 por la Asociación de Egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y el Fideicomiso Esperanza Olguín de Alarcón.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA