

De la hegemonía a la oposición: el PRI y su cambio organizativo*

Rosa María Mirón Lince**

*Los priístas estamos acostumbrados a
comer ajos y cebollas y después sonreír*
Miguel Alemán¹

Introducción

En julio de 2000, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) perdió la Presidencia del país. Ello lo situó frente a cambios organizativos que, aunque amenazaran su sobrevivencia, eran impostergables: configurar, con sus propios comités directivos, una fuente legítima de liderazgo; acordar un nuevo manual de operación ya sin la figura presidencial; replantear sus órganos jerárquicos, ahora desarticulados, sin el vértice (“dedo”) del presidente; adaptarse a un sistema de partidos competitivo para aprender a militar y/o gobernar en la oposición. Perdida la Presidencia, y con ella un orden que funcionó de manera autoritaria, el cambio implicaba diseñar otra gobernabilidad partidaria que, además, observara la democracia interna. Severo reto para un partido

* Agradezco a Víctor Hugo Martínez y a Javier Felipe Hernández su apoyo en la elaboración de este texto.

** Politóloga. Consejera Electoral del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal. Profesora titular definitiva de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, actualmente con licencia.

¹ *El Independiente*, 16 de febrero de 2004.

que, longevamente hegemónico, no había hecho en sus estatutos ninguna referencia a la participación democrática de sus miembros hasta entrados los años noventa del siglo pasado.²

La recomposición lucía, pues, amenazante. Sin el presidente, único árbitro acreditado para regular el conflicto doméstico, el PRI parecía un partido capaz de romperse a sí mismo. La temida posibilidad de morir en el intento de cambiar acompañaría los esfuerzos del Revolucionario Institucional por dotarse de un nuevo orden intramuros legitimado por sus dirigentes y militantes.

Pero a pesar de estos negros presagios, ni la pérdida del presidente, ni los intentos por reemplazarlo, significaron la muerte del PRI. Esta tesis, que tanta prensa tuvo en 2000, sería desmentida por los propios priístas. Huérfanos de su líder supremo, e inmersos en un forzado cambio organizativo, fueron ellos los que impidieron que la crisis acabara con su partido.

Este texto explica dicho destino a partir de un argumento raso y verificable: el funcionamiento de los partidos está dado por los intereses pragmáticos y los valores culturales de sus miembros. En el PRI, este par de factores han jugado en contra de su desmembramiento. El PRI, a pesar de haber perdido la Presidencia, sigue siendo un partido con accesos al poder que satisfacen las ambiciones personales y, además, continúa inspirando entre sus políticos una cultura de alto aprecio por la conservación organizativa de ese instituto. Ello ha permitido que su incipiente gobernabilidad interna (fruto del cambio organizativo), a pesar de ser conflictiva, no haya propiciado hasta ahora ninguna fractura irreparable.

Para apoyar esta hipótesis, el texto está dividido en cuatro partes: 1) *El tiempo de cambio*, donde se recuerda que la derrota de 2000 no fue inicio sino profundización de la crisis priísta; 2) *El tipo de cambio*, donde se distingue a la metodología organizativa de estudio de los partidos como una pertinente fuente teórica para analizar sus cambios;

² Francisco Reveles, “La estructura de un partido corporativo en transformación”, en Reveles, Francisco (coord.), *Partido Revolucionario Institucional: crisis y refundación*, UNAM-Gernika, México, 2003, pp. 41-77.

3) *Las fechas del cambio*, donde se relatan algunos puntos críticos del reajuste priísta echado a andar; y 4) *El resultado del cambio*, donde se resumen las modificaciones que ha experimentado el PRI en los últimos tres años. El documento finaliza con un quinto apartado conclusivo, *El soporte del cambio*, una reflexión que apunta hacia los elementos que han permitido al Revolucionario Institucional resistir su transformación.

El tiempo de cambio

El PRI nació unido al poder,³ y tuvo la Presidencia durante casi todo el siglo xx. Con esos privilegios, el presidente, proveedor de cargos y posiciones entre los miembros de su partido, fue reconocido como el garante de la disciplina tricolor. Por intereses, pero también por auténtica convicción en ese orden interno, los priístas legitimaron tal funcionamiento autoritario que premiaba la lealtad y los servicios prestados.⁴

Disciplinado en su seno, el tricolor fue a su vez un partido flexible a las demandas externas. Nació como Partido Nacional Revolucionario (PNR), fue rebautizado como Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y, a partir de 1946, ha sido conocido como Partido Revolucionario

³ Los rasgos de este vínculo han sido documentados en muchas obras. Sobresalen entre las clásicas: González Casanova, Pablo, *La democracia en México*, Era, México, 1965; Cosío Villegas, Daniel, *El sistema político mexicano*, Joaquín Mortiz, México, 1972; y Garrido, Luis Javier, *El Partido de la Revolución Institucionalizada. La formación del nuevo Estado en México (1928-1945)*, Siglo XXI, México, 1982.

⁴ Repito aquí tesis como las de Brandenburg, Frank, *The Making of Modern Mexico*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1964 y Smith, Peter, *Los laberintos del poder. El reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971*, El Colegio de México, México, 1981, para quienes la “cápsula negra” del PRI encontraba explicación en un sistema de repartos donde los elementos de la amistad, el compadrazgo y la lealtad eran cruciales. Esas tesis, vale comentar, son refutadas por trabajos como el de Hernández, Rogelio, *Formación y trayectoria de los secretarios de Estado en México*, tesis de maestría, Flacso, México, 1984, que introducen en el análisis el importante factor de la capacitación y especialización de los cuadros reclutados.

Institucional (PRI). Estos cambios de nombre, de siglas y estrategias estuvieron relacionados precisamente con exigencias del entorno.⁵ Maleable organizativa e ideológicamente y colocado en el centro del sistema gracias a su adaptabilidad funcional, el PRI sería conocido como el “partido del régimen”, denominación que variaría, como sabemos, a partir del año 2000.

Con su fracaso presidencial, el PRI perdería dos de sus directrices organizativas fundamentales: la conducción del presidente y su habilidad para adecuarse con éxito a las presiones ambientales. La crisis priísta sería, entonces, palmaria. Pero esta crisis, entendida como desarreglos domésticos para los cuales el PRI no tenía soluciones efectivas, no comienza en 2000 sino que se remonta al menos a los años ochenta.⁶

En efecto, la crisis organizativa del PRI, es decir, el desdibujamiento paulatino de sus líneas tradicionales de autoridad y comportamiento, es un proceso que arranca en 1982 cuando la llegada de Miguel de la Madrid a la Presidencia quebró radicalmente su circulación de élites. Ese quiebre, expresado en el arribo del grupo tecnócrata a las principales posiciones de poder (en el partido, las gubernaturas y coordinaciones parlamentarias y, por supuesto, en el Poder Ejecutivo), se vería agravado en 1987 con la candidatura presidencial de Carlos Salinas.

⁵ El Partido Nacional Revolucionario fue una confederación de caudillos y agrupaciones político-militares nacidas durante la guerra civil que vivió México de 1910 a 1917; mientras que el Partido de la Revolución Mexicana constituyó un ejercicio de cohesión entre aquellos grupos y la sociedad civil, en torno a un proyecto común de identidad y desarrollo nacional; a su vez, el Partido Revolucionario Institucional fue visto, en el momento de su creación, como una consolidación de los propósitos logrados por el PNR y el PRM y, en tal virtud, como una continuación “institucional” de las reivindicaciones revolucionarias.

⁶ Las desarticulaciones internas en el PRI, especialmente entre su coalición dominante y el presidente, se remiten a los sexenios de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Desarrollo con amplitud este argumento en mi tesis doctoral (actualmente en proceso): *Partidos políticos y consolidación democrática: el caso del PRI*, UNAM, México, 2004. Basados en el mismo trabajo, los párrafos que completan este apartado están ahí discutidos con mayor profundidad.

Tales episodios traerían consecuencias negativas internas y externas para el PRI: la salida del partido de la Corriente Democrática –primera escisión organizativa desde 1952–, y unas elecciones federales en 1988 que, además de reflejar una importante caída electoral, serían “célebres” por su poca transparencia y presunto fraude. Con Salinas, para quien el PRI debería dejar de ser un “partido prácticamente único”, el tricolor comenzaría una etapa árida definida por sus desarreglos sin solución.

En los noventa, el PRI vivió con saldos irregulares los procesos de renovación a los que los presidentes lo sometieron. Primero con Salinas de Gortari, luego de sus asambleas nacionales XIV (1990), XV (1992) y XVI (1993), el partido sufriría la sustitución de su ideología histórica (el nacionalismo revolucionario) y los embates a su vieja estructura corporativa. Se dijo entonces que el Revolucionario Institucional se estaba refundando. Pero esa refundación no fue exitosa, situación que, con distintos niveles de descomposición, se hizo patente en el fracaso de sus primeros ensayos de democracia interna para elegir candidatos,⁷ y por el funesto asesinato de Luis Donald Colosio.

Con Ernesto Zedillo en la Presidencia, la crisis del PRI conocería su etapa terminal. Puesto de cabeza, ahí donde la falsa e incumplida promesa de Zedillo de no inmiscuirse en la vida de su partido⁸ abrió paso paradójica e inéditamente a la injerencia de éste en la acción del presidente, el PRI, cada vez más distanciado de su líder, viviría

⁷ En las elecciones intermedias del salinato, y bajo el discurso de la democratización interna, el PRI tendría experiencias fallidas de este tipo en Nuevo León y Colima para elegir a sus candidatos a la gubernatura. El fracaso de estos ensayos clausuraría la intención de repetirlos en Querétaro, Sonora, Campeche, Guanajuato y San Luis Potosí, entidades en las que el PRI, para elegir a sus candidatos a gobernador, regresaría a la vieja fórmula del “candidato de unidad”. Cf. Martínez, Víctor Hugo, *Organización, disciplina y adaptabilidad institucionales. PRI: 1929-1999*, Flacso (tesis de maestría), México, 2000, pp. 199-204.

⁸ Prueba de que no cumplió su ofrecimiento de no involucrarse en la vida interna del PRI fue la celeridad en los cambios de los dirigentes del Comité Ejecutivo Nacional (CEN): María de los Ángeles Moreno, Santiago Oñate Laborde, Humberto Roque Villanueva, Mariano Palacios Alcocer, José Antonio González Fernández

entre 1994 y 2000 un sexenio tortuoso para su organización. “Sanas distancias” entre él y su líder, comisiones de ideología para transformar su identidad, y asambleas nacionales (la XVII, en 1996) con “candados” para los tecnócratas y el propio Zedillo, dieron al traste con las pocas certidumbres del tricolor. La confusión, luego de que el PRI vio caer su hegemonía electoral en 1997, fue mayúscula.

Hasta aquí con este breviario contextual, útil para subrayar dos situaciones: 1) la crisis del PRI no comienza, sino que se ahonda, con su derrota presidencial; y 2) los tiempos de cambio, luego de la pérdida de la Presidencia y de su otrora exitosa adaptabilidad ambiental, comienzan en 2000 una etapa forzada, pero impostergable.

El tipo de cambio

He afirmado que el PRI se encuentra obligado a encarar su propio “cambio organizativo”. ¿Pero qué significa en realidad esto? Para responder, este apartado introduce, en clave conceptual, algunas notas respecto del cambio partidario. Con ello, hay que advertirlo, usamos la perspectiva teórica de estudio de los partidos por considerarla más apropiada para este problema.⁹

Los ajustes que el PRI se vio forzado a instrumentar luego de julio de 2000 tienen que ver, en esencia, con la regulación de su conflicto doméstico. Sin el presidente, sus preguntas existenciales eran: ¿quién gobierna el partido?, ¿bajo qué método de elección?, ¿con qué formas

y Dulce María Sauri serían impuestos por él, en el plazo de seis años, como presidentes del CEN. El falso discurso de la “sana distancia” tendría, empero, consecuencias negativas para Zedillo: la celebración de la XVII Asamblea, en la que contra la voluntad del presidente, el PRI, acotando sus márgenes de acción para decidir el nombre de su sucesor, instalaría en estatutos la existencia de los candados de elegibilidad.

⁹ Un estado del arte de este enfoque, que repasa acertadamente las contribuciones de Ostrogorski, Michels, Duverger, Panebianco o Katz y Mair, puede consultarse en José Vilas Nogueira, “La organización de los partidos políticos (I y II)”, en Mella Márquez, Manuel (ed.), *Curso de partidos políticos*, Akal, Madrid, 1997, pp. 59-114.

de conducción? Estas interrogantes se ubican en el núcleo de la corriente organizativa de estudios partidarios, para la cual éstos son espacios definidos *a priori* por pugnas y desavenencias.

El conflicto partidario, no contingente y sí consustancial, tiene su origen en la búsqueda de poder que en los partidos (“sistemas de conflicto con subcoaliciones de activistas que abogan por diversas estrategias y objetivos”)¹⁰ tiene sitio internamente. Heterogéneos y complejos, los partidos, no sólo carecen de una jerarquía de objetivos con la que todos sus militantes coincidan, sino que, además, reúnen en torno suyo metas contrapuestas. Son, diría un estudioso de las organizaciones, aparatos con una racionalidad limitada en la que sus decisiones, distantes del resultado óptimo, alcanzan sólo el satisfactorio.¹¹

Tomemos del enfoque organizativo tres condiciones teóricas y dos premisas analíticas que nos sirvan de auxilio para entender el funcionamiento de los partidos a la hora de sus cambios. Apoyarnos en estas categorías generales nos prestará, como más adelante veremos, un criterio oportuno para interpretar las singularidades del cambio priísta.

Empecemos con las condiciones teóricas. Primera: los partidos son organizaciones cuya fuente del cambio es endógena y exógena. Del ambiente en que se insertan, los partidos reciben presiones externas que se suman a sus propios desarreglos para activar la necesidad del cambio. Un “shock” ambiental (como la derrota presidencial del PRI) intensifica los desequilibrios intrapartidarios y hace forzosas las modificaciones. El cambio partidista, si el partido está dispuesto a operarlo, supone la modificación de su estructura de autoridad, esto es, la alteración de las fuerzas internas que controlan su coalición dominante.¹²

Veamos ahora la segunda condición. Las fases de cambio partidista, luego de su desencadenamiento por golpes ambientales y desajustes

¹⁰ Kitschelt, Herbert, *The Logics of Party Formation. Ecological Politics in Belgium and West Germany*, University Press, Cornell, 1989, p. 47.

¹¹ Ruiz Olabuénaga, Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995, pp. 265-266.

¹² Con cierta libertad, se recrea aquí, y en lo siguiente, el esquema de cambio partidista de Angelo Panebianco. Véase de este autor *Modelos de partidos*, Alianza Universidad, Madrid, 1982.

domésticos propicios, consisten analíticamente en dos procesos: a) la sustitución del grupo dirigente que perdió legitimidad al calor de la crisis externa e interna; y b) el diseño de un orden interno que en razón de la profundidad del cambio puede significar, más allá de la formulación de nuevas reglas para distribuir el poder, la transmutación de la identidad y los “fines últimos” del partido.

Abordemos por último la tercera condición. Los partidos son organizaciones conservadoras que, por ver en los cambios amenazas a su estabilidad, tienden resistentemente a limitarlos.¹³ Esta resistencia, mayor en la medida en que los partidos en crisis hayan sido organizaciones fuertemente institucionalizadas, puede expresarse al menos en tres sentidos: a) los grandes o espectaculares cambios en el entorno no siempre provocan ajustes internos de esa misma dimensión; b) los partidos, poco afectos a poner en riesgo sus rasgos constitutivos, prefieren realizar sólo la transformación de su línea política o estrategia competitiva; y c) mediante pactos conflictivos que evaden un reemplazo amplio de dirigentes, los partidos relevan sin demasiada brusquedad a sus líderes: entre la radical circulación de sus élites y una renovación estrecha de ellas, los partidos apuestan por preservar la estabilidad.¹⁴

Con lo dicho hasta ahora, se pueden traer ya a colación dos premisas del estudio organizativo. Una: el funcionamiento de los partidos está dado por los intereses y valores de sus miembros; vehículos de ambiciones personales de poder, pero también de apreciaciones culturales por su organización, los partidos funcionan (y cambian) pragmática y solidariamente.¹⁵ Y dos: el buen orden interno del partido, con

¹³ Wilson, James, *Political Organizations*, Basic Books, Nueva York, 1973. Un estudio reciente que empíricamente vuelve a demostrar esta máxima es *Factores externos e internos en la transformación de los partidos políticos: el caso de AP-PP 2001*, de Elena María García-Guereta Rodríguez (Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales de la Fundación Juan March, tesis doctoral, Madrid, 2001).

¹⁴ Asentada por Michels, esta propiedad partidista, con todo y una mayor complejidad analítica, es también subrayada por Duverger y Panebianco. Cf. Vilas Noqueira, *op. cit.*

¹⁵ Rescato aquí la tesis de Wilson, James, *Political Organization*, Basic Books, Nueva York, 1973, explotada por Panebianco (1982), de que los partidos operan

frecuencia identificado con procesos de institucionalización formal (rutinización de prácticas y procedimientos), también puede ser resguardado por negociaciones informales si éstas, más allá de su incertidumbre, convergen en hábitos y costumbres que, recreados, favorecen la unidad intrapartidaria.¹⁶

Con estas coordenadas teóricas, a manera de un mapa con casillas que ubican y definen los cambios partidarios como procesos riesgosos y restringidos, relataré en lo que sigue la ruta de recomposición del PRI una vez que éste, más forzada que gustosamente, tuvo que emprender su cambio interno. El andamiaje conceptual que aquí construyo, nos curará de espanto o, mejor dicho, de ingenuidad, del cambio priísta no cabría esperar la emergencia de un partido radicalmente distinto, sino la de uno que, echando mano de sus huellas institucionales más consolidadas, sería capaz de emprenderlo, sin por ello romper su organización.

Las fechas del cambio

A partir del 3 de julio de 2000, el que una vez fuera un partido ubicuo y omnipotente supo que ya no ocuparía la Presidencia del país. La derrota, cosa previsible, hizo del PRI en los meses siguientes, una verdadera cuna de acusaciones, reproches y ataques. Del PRI no se tenía otra noticia luego de su desalojo presidencial. Sus desarreglos organizativos, incluso, motivaron que algunos de sus militantes abogaran por la desaparición del Revolucionario Institucional. Cambiarle el nombre, los colores, el logotipo y hasta el ideario, fue la propuesta de varias corrientes internas socialdemócratas.

con base en incentivos selectivos y colectivos. Los primeros se refieren a posiciones y cargos de poder; los segundos a cosas no tangibles, como la solidaridad, la identidad organizativa y la subcultura interna.

¹⁶ Destaco aquí un debate actual acerca del concepto *institucionalización partidaria* y sus dimensiones. Dos autores protagonistas de este debate son Panebianco (*op. cit.*) y Levitsky, Steven, "Institutionalization and Peronism: the concept, the case and the case for unpacking the concept", en *Party Politics*, núm. 4, 1998, pp. 77-92.

Con dificultades, como todos los partidos, lo que sucedía en el PRI tenía que ver, sin embargo, con algo más grave: su conflicto, sin el presidente, no tenía regulación. ¿Quién lo gobernaría? ¿Quién ejercería el poder dentro de él? Ésas fueron las preguntas cruciales que el PRI tuvo que plantearse y para las que, sumido en una escalada de agresiones internas, no tenía respuestas positivas.

En el tricolor privaban, por el contrario, las soluciones negativas. A Dulce María Sauri, por representar el desprestigiado liderazgo zedillista, se le exigía su salida de la Presidencia del Comité Ejecutivo Nacional (CEN). Pero tampoco Francisco Labastida ni Roberto Madrazo podrían hacerse de ese cargo. El PRI no producía acuerdos para reemplazar al presidente sino más bien, para evitar que algún cuadro interesado lo tomara por asalto sin aglutinar en torno suyo a la mayoría.

Ese tiempo fue para el PRI de peligro. Con una dirigencia formal sin legitimidad; con Labastida y Madrazo intentando dominarlo; con los gobernadores convertidos en un poder *de facto* cuyas manos crecieron después de cortado el “dedo” del presidente; con los coordinadores parlamentarios adquiriendo un protagonismo que no bastaba para coordinar el partido; con los dirigentes de los sectores oficiales tratando de aprovechar el desconcierto para llevar agua a su molino. Con eso, qué más podía faltar, la situación del PRI era crítica y alarmante.

Tironeado por su lucha intestina, y tal vez más cerca que nunca de su desintegración, el PRI decidiría estratégicamente conservar un poco más de tiempo la dirigencia de Sauri Riancho. Renovar entonces la Presidencia del CEN desataría una feroz competencia de la cual el tricolor no estaba seguro de salir ileso, y así lo entendieron los mismos aspirantes a ese puesto. Entre desgarrarse o darse mayores plazos para desahogar un conflicto que no podían todavía regular, los priístas apostarían por lo segundo. Con ello, en sus horas de incertidumbre, el PRI comenzaba ya a enviar mensajes acerca de las prevenciones con las que enfrentarían su cambio organizacional. Éstas serían, por cierto, una presencia constante en los distintos episodios internos que el PRI atravesaría entre 2000 y 2003.

Esta parte del documento, para explicar el cambio priísta como un reajuste preventivo contra las rupturas, recupera cuatro fechas

álidas de la transformación del tricolor: a) su primer Consejo Político Nacional después del 2 de julio de 2000 (febrero de 2001); b) su XVIII Asamblea Nacional (noviembre de 2001); c) la elección de Roberto Madrazo como presidente del CEN (febrero de 2002); y d) la elección de Elba Esther Gordillo como su coordinadora parlamentaria luego de las elecciones legislativas federales de 2003. Con el relato, además, puntualizaré los cambios de reglas con los que el PRI intentó dotarse de una nueva gobernabilidad interna que regulara su conflicto. Veamos.

El Consejo Político Nacional que ganó tiempo

La inmediata renovación de Dulce María Sauri al frente del CEN, dije antes, resultaba peligrosa para la estabilidad del partido. Los priístas, conservadores en sus reajustes y prevenciones, refrendarían entonces una dirigencia que, aunque desprestigiada, tenía menos riesgos de fisuras que la competencia frontal entre sus bandos. Luego de este acuerdo informal, clave para no continuar exponiendo la descomposición del partido, los priístas coincidirían en hacer del siguiente Consejo Político un acta de su voluntad por no desmembrarse.

Así, celebrado en febrero de 2001, el Consejo ratificó a Sauri Riancho como titular del CEN. Esta dirigencia, ciertamente, no guiaría la recomposición priísta, pero, faltando un sustituto legítimo, la dirección en funciones fue preferible a un cambio en el que movimiento y consenso no fueran lo mismo. A los priístas, bien se sabe, les convence más un mal arreglo, pero arreglo al fin, que un buen pleito.

El Consejo sellaría, por otra parte, tres acuerdos: a) calendarizar la XVIII Asamblea Nacional del partido para el 20 de noviembre; b) crear una comisión de apoyo a la participación del PRI en las elecciones de 2001; y c) rechazar la intención del gobierno de promover una reforma fiscal con incrementos al IVA y gravámenes para medicinas, alimentos, colegiaturas y libros. Apelando a la necesidad de reconcentrar sus fuerzas para enfrentar los comicios venideros y vencer en ellos a “un gobierno que pretendía imponer medidas poco populares”, el

PRI, ubicando fuera y no dentro del partido a sus enemigos, empezaría así a alejarse del escenario de la “balcanización” de la que por entonces algunos de sus dirigentes hablaron.¹⁷

En la crucial reunión de su Consejo Político, a pesar de los rumores de su fractura, los priístas desairarían así a quienes vaticinaron su rompimiento. Sin consensos que pudieran resolver definitivamente sus pugnas, el partido optó por ganar tiempo. Sería hasta noviembre cuando se discutiera la renovación del CEN. Su cambio, pudo entretenerse cada vez más, sería lento, pausado, institucional y sin rupturas ni escisiones. Cambiar, pero sin desfallecer; o mejor dicho, cambiar sin morir en el intento. Así puede resumirse la lectura del cambio que los priístas se encargaron de difundir.

La Asamblea que no se rompió

La XVIII Asamblea Nacional, a celebrarse entre el 17 y el 20 de noviembre de 2001, figuraría como el escenario donde la apuesta priísta de cambio sin ruptura sería reafirmada. Fiel a sus costumbres, el PRI llegó a esa fecha provisto de dos acuerdos importantes: por un lado, el carácter deliberativo y no electivo del cónclave; y por el otro, su desarrollo en 23 tribunas temáticas que, divididas en cinco ciudades, impediría el eventual desbordamiento de los debates. Cuidadosos, y bajo el lema “Renovación en Marcha”, los priístas diseñaron así un formato preventivo contra las disrupciones.

Este formato conservador contó con el apoyo de Labastida y Madrazo, requisito imprescindible. El carácter deliberativo de la reunión expresó, en realidad, un armisticio entre estos personajes: Madrazo no insistiría en que la elección del CEN se realizara en la Asamblea y, en contrapartida, Labastida abandonaría sus aspiraciones de influir determinadamente en ella. La decisión de no relevar a los integrantes del CEN atenuaría, sin eliminar, el enfrentamiento entre estos dos bandos. La Asamblea, en ese sentido, no dejaría de ser una lucha entre dos grupos que contendían por la dirección partidista.

¹⁷ Cf. Entrevista con Dulce María Sauri, en *Milenio*, México, 7 de febrero de 2001.

Ríspida y hasta agresiva, la XVIII Asamblea no entregó malas cuentas. En ella hubo avances relacionados con el cambio organizativo del tricolor: 1) la formulación de un código de ética obligatorio para todos los militantes; 2) la definición del PRI como nacionalista, democrático y popular; 3) la elección (en febrero de 2003) de la dirigencia a través del voto directo y secreto; 4) la conservación de los “candados” para aspirar a la candidatura presidencial o de gobernador; 5) la imposición de nuevos “candados”¹⁸ para acceder a un puesto directivo; 6) la duración de la dirigencia en su cargo por cuatro años, sin reelección; 7) la distribución igualitaria de las prerrogativas entregadas por el Instituto Federal Electoral (IFE), y de los recursos por cuotas, entre la dirigencia nacional y los comités directivos estatales; 8) la distribución de 50% de las candidaturas para mujeres y 30% para jóvenes menores de 30 años; 9) la ampliación del Consejo Político Nacional de 352 a 1 115 miembros; y 10) la apertura del PRI a las alianzas electorales, parlamentarias y sociales con otras fuerzas políticas.¹⁹

Los acuerdos trabados, sin ser eclipsados por ningún rompimiento, permitirían así al PRI sustituir, un día después de terminada su Asamblea, los fatalistas titulares de prensa (la “balcanización” del partido) por otros muy distintos y más entusiastas: “Pide PRI otra oportunidad” (*Reforma*); “Abolirá el PRI corrupción y soberbia” (*El Herald*); “Nuevo Rostro del PRI: Sauri, nombre y emblema se mantienen” (*El Financiero*); “Ante un gobierno sin rumbo, el PRI goza de cabal salud: Sauri Riancho” (*Excélsior*).²⁰

¹⁸ Entre los más reveladores de la coyuntura que vivía el partido: carta de antecedentes no penales y renuncia, en su caso, a puestos de elección popular.

¹⁹ La totalidad de los acuerdos de la Asamblea puede verse en *La República*, Órgano de Difusión del PRI, México, 15 de diciembre de 2001.

²⁰ “Vive PRI riesgo de balcanizarse: Sauri”, en *El Universal*, 4 de marzo de 2002; “Pide PRI otra oportunidad”, en *Reforma*, 21 de noviembre de 2001; “Nuevo rostro del PRI: Sauri; colores, nombre y emblema se mantienen”, en *El Financiero*, 21 de noviembre de 2001; “Ante un ‘gobierno sin rumbo’, el PRI ‘goza de cabal salud’: Sauri”, en *Excélsior*, 21 de noviembre de 2001.

Pero la Asamblea, después de toda una lucha interna por influir en la redacción de las nuevas reglas que servirían para distribuir el poder, dejaría cuadros victoriosos y cuadros derrotados. Sus redefiniciones favorecerían las posturas madracistas: la extensión a cuatro años del período de la dirigencia, la prohibición a los representantes populares de ocupar simultáneamente cargos partidistas o la conservación de los “candados” fueron, entre otras, ganancias madracistas. Con ellas, Roberto Madrazo, montado sobre el fracaso de sus adversarios, pondría ya un pie en la oficina de la Presidencia del CEN.

El inicio de la hegemonía madracista

Efectuada en febrero de 2002, la elección por el control del CEN fue abierta a toda la ciudadanía. Cualquier mexicano inscrito en el padrón electoral, independientemente de sus preferencias partidistas, podría votar en esos comicios. Con ello, intentando ganar el interés y la confianza ciudadanos, el PRI (igual que en sus primarias de 1999) saldría a la calle en busca de los votos que legitimaran el relevo directo para el que no tenía un consenso intramuros.

El suceso, además de ser presentado por el partido como una muestra de su democratización interna,²¹ contaría también con las habituales prevenciones institucionales: 1) creación de una Comisión Nacional para el Desarrollo del Proceso Interno encargada de funcionar como autoridad electoral; 2) instalación de una Subcomisión de Legalidad para desahogar las impugnaciones; y 3) compromiso formal entre los candidatos de no socavar la unidad del partido.

Roberto Madrazo y Beatriz Paredes, dos políticos fuertes del priismo, serían los aspirantes al CEN. Sus campañas,²² sin plantear grandes

²¹ Paralelo en el tiempo con los relevos directivos del PAN y del PRD, donde no hubo elecciones internas para designar a sus dirigentes, fue utilizado por el PRI para enaltecer su disposición a los procedimientos democráticos de elección.

²² Recuentos sobre estas campañas pueden consultarse en Robles Rivas, Gabriela, “Bitácora Política, PRI”, en *Voz y Voto*, núm. 110, México, 15 de abril de

proyectos programáticos, mostrarían abiertamente la lucha de dos grupos de poder en pos del gobierno tricolor. Su contienda estaría, así, centrada en agresiones y no en verdaderas propuestas de reconstrucción organizativa.

Madracistas y paredistas, devolviéndose unos a otros los ataques, protagonizarían de este modo un choque frontal que, sirviéndose de los recursos culturales más privativos del PRI, devino en un juego de compra de votos, acciones ajenas a las reglas de la contienda y apoyos subrepticios de los gobernadores. El “Nuevo PRI”, fue claro entonces, no nacería del abandono cuanto de la actualización de algunas de sus prácticas y propiedades más históricas.²³

Con 1.7% de ventaja, Madrazo Pintado superaría a Paredes Rangel. En medio de críticas a la transparencia de estos resultados, la elección, no obstante sus severos cuestionamientos, sería formalmente concluida. El proceso, desangelado y rudo, terminaría, no con el desahogo de todas las controversias, sino con algo mucho más informal y pragmático, pero precavido: la distribución entre los derrotados de distintas carteras y secretarías del CEN. Con ello, ni todas las acusaciones de las fórmulas en contienda, pese a lo grave e hiriente de sus discursos, podrían evitar que el PRI saliera sin fracturas de este proceso.

La (des)coordinación de Elba Esther Gordillo

Tres años después de perder la Presidencia, callados los rumores acerca de su presunto quiebre, el PRI se presentó el 6 de julio de 2003 a los comicios legislativos federales. Sumado a su mérito de permanecer unido y, como tal, presentar a los electores una propuesta alrededor de una campaña en contra del alza de impuestos,²⁴ el PRI sería el

2002, pp. 24-30; y en Gabriel Corona, “La selección de los dirigentes nacionales del PRI”, en Reveles, Francisco, *op. cit.*, pp. 153-220.

²³ La movilización de simpatizantes o “acarreo” de votos, viejo vicio del PRI redivivo en estos comicios, sería avalado por Humberto Roque Villanueva (árbitro del proceso electoral). Véase *Proceso*, núm. 1320, México, 17 de febrero de 2002, pp. 33-35.

²⁴ “Cerca de la gente” fue el lema de esa campaña.

partido que conquistaría más votos para la conformación del Congreso de la Unión. Ello lo haría, además, poniendo en práctica uno de los ajustes organizativos más sobresalientes en su XVIII Asamblea: la realización de alianzas electorales.

Derrotado en 2000 por una coalición,²⁵ aprendida la lección, en 2003 el PRI recurriría a esa estrategia para crear la llamada “Alianza para Todos”, con el mismo Partido Verde que antes fue socio del foxismo. Sus resultados electorales fueron satisfactorios: en la elección para renovar la Cámara de Diputados, el PRI obtuvo, por sí solo, 6 228 066 sufragios (23.17%); y 3 650 721 en los 18 estados en que celebró alianza con el Partido Verde Ecologista de México (PVEM). Con ello, la “Alianza para Todos” contabilizaría 9 878 787 sufragios, esto es, 36.7% de la votación nacional.²⁶

Estos números colocarían al PRI en el primer lugar de las preferencias nacionales; el Partido Acción Nacional (PAN), segundo lugar, ganó 8 273 012 sufragios (30.78%); mientras que el Partido de la Revolución Democrática (PRD), tercero en esta lista, consiguió 4 734 612 sufragios (17.61%). No obstante, es preciso recordar que estos votos, debido al muy elevado abstencionismo que se dio en 2003, son menos de los que los tres principales partidos cosecharon en 2000. Los datos duros revelan que la alianza priísta conquistó 160 de los 300 distritos en disputa, resultados que deben ser considerados positivos para el tricolor.

La LIX Legislatura, con esta distribución de votos, está integrada por 224 diputados del PRI, 151 del PAN, 97 del PRD, 17 del PVEM, seis del Partido del Trabajo (PT) y cinco de Convergencia.²⁷ Dueño

²⁵ “Alianza por México”, integrada por el Partido Acción Nacional y el Partido Verde Ecologista de México.

²⁶ Este dato precisa un matiz: ganadora de la contienda, la alianza del PRI con el Verde registró 3.8 millones de votos menos que los alcanzados, sólo por el tricolor, en los comicios de diputados de 2000. Los cálculos toman como base los resultados oficiales del IFE, disponibles en www.ife.org.mx.

²⁷ La LIX Legislatura de la Cámara de Diputados inició con 496 de 500 integrantes debido a que fueron anulados los resultados en los distritos 06 de Coahuila y 05 de Michoacán, afectando la asignación de dos diputaciones plurinominales.

el PRI de la bancada más numerosa, y prevista la importancia que ésta tendría como interlocutora del gobierno, no sería extraño que la designación de su coordinador parlamentario (como en efecto resultó) fuera altamente reñida y polémica.

Así las cosas, por el nivel de intensidad con que distintos grupos priístas (corrientes internas, diputados, líderes del CEN y de sindicatos y, por supuesto, los gobernadores) buscarían influir en la designación de su jefe parlamentario, y porque además, fuera del PRI esa elección era vista por el gobierno federal como una oportunidad valiosa para encontrar un contacto que facilitara la construcción de acuerdos en el Congreso, dicha coyuntura ganaría muchas páginas en la prensa. En ellas, de nueva cuenta, por cierto, se colaría entre sus líneas el terco fantasma de una eventual división en el PRI.

El evento devino así en un nuevo eslabón de la cadena de confrontaciones y reacomodos de poder en el tricolor. Como parte de su reestructuración organizativa, esa coyuntura tendría como protagonistas a dos políticos con diferentes perfiles y proyecciones de partido.

Por un lado, Elba Esther Gordillo, poseedora de una amplia carrera política²⁸ que, entre sus logros más recientes, incluía la Secretaría General del CEN ganada en fórmula con Roberto Madrazo en febrero de 2001. Amiga personal de Vicente Fox e identificada con su proyecto de gobierno, Gordillo Morales, aun en contra de la plataforma electoral del tricolor en 2003 (opuesta al incremento de gravámenes para la ciudadanía), encabezaba un sector del partido proclive a la negociación en materia hacendaria con el Ejecutivo Federal.

Las elecciones extraordinarias correspondientes tuvieron lugar el 14 de diciembre de 2003, resultando ganadores la Alianza para Todos (PRI-PVEM) en Torreón y el PRD en Zamora.

²⁸ Priísta desde 1970, delegada política en distintos estados, varias veces miembro del CEN, diputada federal en dos ocasiones, “líder moral” del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), titular de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), y senadora por Chiapas. Véase Humberto Musacchio, *Quién es quién en la política mexicana*, Plaza y Janés, México, 2003, p. 184.

Por otro, Manlio Fabio Beltrones,²⁹ considerado un político de corte tradicional, representaba al ala nacionalista del PRI comprometida con el rechazo a la propuesta fiscal del gobierno, haciendo valer así los acuerdos de la XVIII Asamblea en contra de cualquier alza de impuestos.

La elección, dada la importancia del cargo en juego y de los contendientes en choque, fue apretada y bastante rasposa. Los escollos surgieron incluso desde la propia definición del procedimiento electivo. Elba Esther Gordillo, partidaria de un acuerdo cupular³⁰ que evitara resolver en las urnas la competencia, se opondría en un principio al método abierto sugerido por Manlio Fabio Beltrones. Para éste, en cambio, una contienda democrática, sin negociaciones cupulares, sería la mejor alternativa para evitar las fisuras internas.³¹

Reñidos por el procedimiento para desahogar este proceso, los contendientes también se enfrentaron por la fecha en que éste debería realizarse. Para Manlio Fabio Beltrones el 23 de agosto de 2003 sería el día ideal, pero Gordillo Morales, interesada en recortar los plazos de proselitismo, exigiría que la elección se efectuara en la cuarta semana del mes de julio. Al final, cosa que ya evidenciaba el mayor peso de Gordillo, la convocatoria fijaría la elección para el 19 de julio.

En la convocatoria, además de prescribirse que la elección se desarrollaría a través del sufragio individual y secreto de los integrantes de la fracción parlamentaria, el PRI se cuidaría de establecer prevenciones institucionales para mitigar inconformidades. El mecanismo

²⁹ Militante del tricolor desde 1968, es propietario de una biografía política que suma, entre otros cargos, una subsecretaría en la Secretaría de Gobernación, la Secretaría General del PRI, dos diputaciones federales, la Presidencia del PRI en Sonora, la Secretaría General de Gobierno de ese estado, así como también la gubernatura de esa entidad; actualmente, además de diputado, es el dirigente de la CNOP (Musacchio, *op. cit.*, p. 48).

³⁰ A decir de Gordillo Morales, existía un acuerdo previo por el cual ella ocuparía la Coordinación Parlamentaria de la Cámara de Diputados, y Roberto Madrazo, al frente del CEN, apoyaría esta designación. Véase *Reforma*, 15 de julio de 2003.

³¹ Para decirlo con palabras de Beltrones Rivera: “sólo la simulación de democracia puede dividir, es mucho más alta la posibilidad de conflicto y pérdida de cohesión si se allana el camino a cualquier forma de imposición”. *Idem*.

de votación incluiría, por ello, la realización de tres rondas. En la primera, resultaría triunfador quien obtuviese 70% de la votación; si ninguno lo alcanzaba, en una segunda ronda sería ganador quien recibiera 60% de los sufragios. Si nuevamente ninguno lo lograba, se llevaría a cabo una tercera ronda en la que para ganar sería suficiente obtener más de 50% de los votos. Por último, en caso de empate, se realizaría otra votación, y si el empate persistía, el presidente del partido tendría facultades para tomar la decisión definitiva.

Así las cosas, con cuatro candados de fuerte cerradura, el Revolucionario Institucional iría a una elección interna rijosa, pero con mecanismos que buscaban acorazarla contra las resquebrajaduras. Presente el fantasma de las divisiones, pero también el hábito de prevenirse institucionalmente contra él, el PRI se embarcó una vez más en una competencia con grietas, pero no con rupturas.

No bien arrancado el proselitismo, además de las agresiones personales que abundaron, Gordillo Morales y Beltrones Rivera ratificarían lo que desde un principio los separó: la promoción, por parte de Elba Esther Gordillo, de una nueva generación de reformas estructurales para el país;³² y la negativa de Manlio Fabio Beltrones, en nombre de los principios del PRI, a cualquier iniciativa que considerara afectar con más gravámenes a la población.

Colmada de “guerras sucias”, como los propios candidatos llamaron a sus mutuos ataques, la elección arrojaría, en su primera vuelta, 124 votos para Gordillo, y 92 para Beltrones. Lejano el 70% de la votación que debería conseguir el candidato victorioso, la segunda vuelta no llegaría, sin embargo, a realizarse. De manera imprevista, y aludiendo a la unidad del partido, Beltrones Rivera retiraría su candidatura. Con ello evitaba someter al partido al posible empantanamiento que hubiera significado la segunda ronda electoral, y Elba Esther Gordillo se convirtió en la nueva coordinadora parlamentaria de la fracción del PRI.

El liderazgo de Gordillo Morales, si bien en un primer momento estuvo sólidamente respaldado por sus buenas relaciones con el presidente

³² Incluida, entre ellas, el alza de impuestos impulsada por el gobierno de Vicente Fox.

de la República y por su mancuerna con Roberto Madrazo en la dirección nacional del PRI, sería áspero y efímero. Criticada por su intención de disciplinar a la bancada priísta en favor de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a medicinas y alimentos, Gordillo, en conflicto con sus diputados, perdería también el apoyo de Madrazo Pintado. Atrinchera en su grupo más fiel (conocido como la “burbuja elbista”), la dirigente no podría evitar su brusco reemplazo como titular de los trabajos parlamentarios del PRI.

Para diciembre de 2003, luego de semanas en que esta nueva batalla intestina parecía volver a poner al PRI al borde del barranco, la sustitución de Elba Esther Gordillo sería consumada mediante una elección extraordinaria que, a decir de los elbistas, constituyó un verdadero “golpe de Estado” interno.³³

Emilio Chuayfett Chemor, viejo político perteneciente a ese sector tradicional del partido al que la ex coordinadora pretendió imponer sus decisiones, tomaría el poder vacante. El conflicto no terminaría entonces pero, consumada ya la deposición de Elba Esther Gordillo, entraría en una nueva fase en la que ni la formación de una corriente elbista declaradamente adversa al dirigente del CEN (“Fuerza Reformadora”), traería consigo ningún desmembramiento organizativo.

Veloces y confusos los últimos meses de 2003, en los que increíblemente el presidente y la secretaria general del CEN parecieron dispuestos a romper en dos al PRI antes que dar marcha atrás a sus deseos de dominarlo, volverían a resucitar la tesis de la definitiva desarticulación del tricolor. Pero en diciembre de ese año, como en ocasiones anteriores, tal tesis sería desvirtuada por los hechos.

El resultado del cambio

Hasta aquí hemos recorrido tres estaciones del ensayo: el tiempo del cambio del PRI, su tipo de cambio y las fechas de éste. Para avanzar en la siguiente etapa, vale la pena recordar que en la introducción

³³ Seguimiento periodístico.

del texto se identificaron cuatro cambios organizativos que el PRI estaba obligado a plantearse: la conformación, desde sus propios órganos directivos, de otra fuente legítima de liderazgo; la puesta en práctica de un nuevo manual de operación ya sin el presidente; la revisión de sus órganos jerárquicos vaciados del mando presidencial; y la adaptación a un sistema de partidos competitivo donde por primera vez sería un partido de oposición. La sumatoria de estos cambios, afirmaba, implicaba en definitiva la urgencia de que el PRI se dotara a sí mismo de una gobernabilidad distinta a la que había venido funcionando.

Este apartado expone, en breve, una lista de las reestructuraciones organizativas más importantes del tricolor. Para ello, es oportuno valorar una premisa-advertencia que condiciona esta colección de reajustes: los partidos, asienta su corriente organizativa de estudio, son organizaciones resistentes a las transformaciones que, contrarias a las alteraciones radicales, tienden a atenuar los impactos de éstas. El PRI, donde al inicio de sus discusiones internas alrededor de la dimensión del cambio algunas voces abogaron por el renacimiento del partido bajo otro nombre y siglas, no deja de confirmar esa presunción teórica.

El cambio efectivo del PRI, ciertamente, no ha sido tan amplio ni tan extenso como se esperaba después del tamaño de su conmoción. Limitado y precavido, no obstante, ese cambio ha producido una nueva, aunque conflictiva, gobernabilidad interna, que tiene en los siguientes elementos sus andamios más notables.

Renovación de dirigentes

En febrero de 2002, cuando se llevó a cabo la elección por la Presidencia del CEN priísta, se enfrentaron dos opciones: un reemplazo en favor de quienes defendían posiciones conciliatorias con los dirigentes desacreditados (Beatriz Paredes); o en beneficio de quienes acen tuaban su deslinde del pasado y llamaban oligárquicos a los esfuerzos por mantener el *statu quo* (Roberto Madrazo). Madrazo, sabemos, ocuparía la plaza. Pero su triunfo, visto el actual organigrama directivo del PRI, no traería consigo una amplia renovación de élites. Políticos

conocidos, o más bien resucitados, integraron el órgano ejecutivo del PRI. ¿El partido no cambió entonces de dirigentes? Formalmente sí.

El cambio partidario, asunto anotado en el apartado teórico, supone analíticamente la modificación de su estructura de autoridad; es decir, una alteración en la correlación de fuerzas internas que integran y controlan su coalición dominante. En el PRI, aunque con respecto al 2000 la titularidad del CEN ha cambiado de manos, la entrada de los cuadros madracistas revela una restringida circulación de élites. El cambio efectivo en la correlación interna de fuerzas no implica así una amplia renovación de élites sino, más bien, una suerte de amalgama entre cuadros directivos emergentes y otros ya conocidos.

Nuevas reglas de juego

La XVIII Asamblea del PRI, celebrada precisamente para construir una nueva autopista de reglas y señalamientos internos, produjo distintos arreglos con esa finalidad. Entre ellos, los nuevos métodos para elegir candidatos y dirigentes del partido son, sin duda, los de mayor peso.

ELECCIÓN DE CANDIDATOS. Hasta antes de la XVIII Asamblea, el PRI contemplaba cinco procedimientos para elegir a sus candidatos a puestos de elección popular: a) Consejo Político Nacional (CPN); b) convención de consejeros políticos; c) convención de delegados; d) consulta directa a la militancia, y e) usos y costumbres. En esa reglamentación³⁴ destacaban tres aspectos: 1) la discrecionalidad del CPN para escoger el método a adoptar; 2) la no mención explícita de la consulta directa para elegir candidato presidencial;³⁵ y 3) el privilegio del CPN como el único método utilizable para todo tipo de elecciones (ni la convención de consejeros, ni la de delegados, mucho menos el método de usos y

³⁴ Cf. Estatutos, PRI, 1996.

³⁵ Véase *Acuerdo General para la Elección de Dirigentes y Postulación de Candidatos*, PRI, 1996. Los estatutos (1996, Art. 26), además, consideraban a la consulta directa como “aplicable para la postulación de candidatos *en aquellos ámbitos territoriales cuyas condiciones particulares así lo demanden.*” (Las cursivas son mías.)

costumbres, se consideraban para elegir candidatos a presidente, gobernador, senador o diputado federal).

Para 2001, después de algunas experiencias exitosas con la consulta directa a las bases, la XVIII Asamblea reduciría a dos los procedimientos para escoger candidatos: 1) la elección directa, y 2) la convención de delegados.³⁶

Consagrada en estatutos, la elección directa como una vía para resolver candidaturas (incluida la de presidente de la República), la convención de delegados presenta también cambios en su formato: conformada en 50% por delegados electos por las bases, y en otro 50% por consejeros políticos y delegados de los sectores y organizaciones del partido, ésta permite ahora la participación de los militantes. Parecería que, al disminuir su injerencia a 50% en la convención de delegados, se superaba la anterior discrecionalidad del CPN. Un cambio más sobre este mismo aspecto: las elecciones de consejeros políticos, delegados y candidatos a puestos de elección popular quedan, a partir de 2001 y bajo el debate de la democracia interna, condicionadas por su integración a partir de la paridad de géneros y por la inclusión, al menos, de 30% de cuadros jóvenes.

ELECCIÓN DE DIRIGENTES. Como sucede en el caso de los candidatos a puestos de elección popular, las nuevas reglas para la selección de dirigentes no alteran los famosos “candados de elegibilidad”,³⁷ pero sí incluyen algunas modificaciones. La elección de los comités directivos a todos los niveles, asientan las reglas, se llevará a cabo conforme a tres procedimientos: 1) consulta directa a la base militante; 2) asamblea de consejeros políticos; y 3) asambleas según el nivel que corresponda (para el caso de las zonas municipales, distritales y delegacionales se considera también el método de usos y costumbres).³⁸

³⁶ “En las elecciones municipales se contemplará, además, el método de usos y costumbres, donde tradicionalmente se aplique”. Estatutos, PRI, 2002, Art. 181.

³⁷ Esos candados, como se sabe, son herencia de la XVII Asamblea Nacional (1996) del partido. En los actuales estatutos priístas, éstos son reafirmados en sus artículos 155 y 166.

³⁸ Estatutos, 2002, Art. 159.

El cambio aquí, como en lo referente a las candidaturas a puestos de elección popular, radica en el debilitamiento de la otrora discrecionalidad que tenían los consejos políticos para decidir el método de elección. La consulta directa a los militantes, antes excepcional, es sancionada en 2002 una vez que el procedimiento de Consejo Político desaparece como tal, manteniéndose solamente el de asamblea de consejos políticos.

La Comisión Nacional de Procesos Internos³⁹ y el transcurso de la elección directa mediante dos modalidades (con miembros del Registro Partidario o abierto a simpatizantes en general), son también novedades en este renglón. Una más: en la integración de los consejos políticos no se permite participar a los legisladores federales, dirigentes de los sectores, de la estructura territorial o de los organismos especializados.⁴⁰ Esta norma, así dispuesta, pareciera brindar un mayor peso a los militantes de base por encima de aquellos que ya están insertos en la toma de decisiones.

Pero el establecimiento de nuevas reglas para resolver la elección de candidatos y dirigentes del partido, no agota el rediseño de la gobernabilidad priísta. Algunos otros cambios en esta dirección son los siguientes.

CANDIDATURAS A MUJERES Y JÓVENES. Con el otorgamiento de candidaturas a mujeres y jóvenes, en 50 y 30% respectivamente,⁴¹ el PRI envía señales positivas. En el caso específico de las mujeres, por ejemplo, el partido coloca su reglamentación a la vanguardia: por encima del PRD y del PAN, el tricolor ofrece ahora un mayor espacio para ellas. Con los jóvenes, las cosas son similares: tras perder las simpatías juveniles en las universidades públicas y privadas, el PRI refuerza sus intereses en esos espacios y realiza ajustes para su reconquista.

³⁹ Esta figura está establecida en los artículos 155-158.

⁴⁰ Estatutos, 2002, Art. 150.

⁴¹ Artículos 36 a 47 de los Estatutos.

MIEMBRO Y SIMPATIZANTE PARTIDISTA. Las figuras de miembro y simpatizante partidista no existían en el PRI. A partir de 2002, además de las categorías de militante, cuadro y dirigente, se incorporan éstas bajo las siguientes definiciones: “ciudadanos no afiliados al partido”; para el caso de miembros y, “ciudadanos no afiliados que se interesan y participan en sus programas y actividades”, para los simpatizantes. Si las convocatorias para elegir candidatos o dirigentes así lo prescriben, miembros y simpatizantes podrán ejercer su derecho a votar.⁴² Ampliar el reclutamiento de militantes y cuadros directivos, pareciera ser inspiración de esta reforma.

La recomposición de los órganos jerárquicos

Los órganos de dirección del PRI son la Asamblea Nacional, el Consejo Político Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional. La XVIII Asamblea introdujo cambios en ellos.

ASAMBLEA NACIONAL. En el 2002, la Asamblea aumentó sus miembros a partir de los delegados “electos democráticamente” en asambleas municipales, distritales o delegacionales. Estos delegados constituyen la tercera parte de la Asamblea. Tal conformación, y aquí su novedad, agrega un número importante de militantes sin cargos directivos. Y se incorporan, además, otras dos variaciones relevantes. Primero, la integración a la Asamblea de militantes con cargos de elección popular en el plano local; ello, tal vez con el fin de contar con representantes más cercanos al quehacer cotidiano del partido; y, segundo, la organización por parte de la Asamblea Nacional, y no del Consejo Político, de la elección de presidente y secretario general del CEN.⁴³

CONSEJO POLÍTICO. El Consejo Político Nacional, como en 1996, aparece ahora definido como “el órgano deliberativo de dirección

⁴² Artículos 23 y 24 de los Estatutos.

⁴³ Artículos 65 a 68 de los Estatutos.

colegiada, de carácter permanente, subordinado a la Asamblea Nacional, en el que las fuerzas más significativas del Partido serán corresponsables de la planeación, decisión y evaluación política”.⁴⁴ Pero en 2002, resaltando la naturaleza colegiada de este órgano, los estatutos modifican su integración. El CPN es ahora una estructura con 1 115 miembros (antes era de 352 consejeros).⁴⁵ Así, con más de 1 000 priístas el CPN, al menos de manera formal, aparece como un órgano donde distintos tipos de dirigentes –federales, locales, parlamentarios, de fracciones, sectores y organizaciones– forman una asamblea inusualmente equilibrada y potencialmente deliberativa. Contrapesos y limitaciones a la vieja dinámica centralista, merced a esta composición más representativa de las bases del partido, parecieran desprenderse de este reajuste.

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL. El CEN,⁴⁶ por su parte, es un órgano que mantiene casi intacto el cúmulo de prerrogativas que los pasados estatutos le concedían. Con todo, sus pocas reformas ofrecen dos datos interesantes: 1) su reciente atribución para solicitar a la Comisión de Justicia Partidaria la suspensión temporal de los derechos a los militantes que incurran en cualquiera de las causales de inhabilitación, y 2) la derogación de su facultad para formular listas de candidatos a puestos de elección popular por la vía de la representación proporcional; competencia que los estatutos de 2002 trasladan a la recién diseñada Comisión Política Permanente.⁴⁷

⁴⁴ Artículo 69 de los Estatutos.

⁴⁵ La completa integración del CPN priísta en Estatutos, 2002, Art. 70.

⁴⁶ Artículos 83 a 97 de los Estatutos.

⁴⁷ Producto también de la XVIII Asamblea, esta Comisión (artículos 77-79) se forma con 10% de los integrantes del Consejo Político y tiene como fin ejercer las funciones del CPN en situaciones de urgente resolución. La medida que deposita en esta Comisión, y no en el CEN, las listas plurinominales de candidatos, hace pensar que, dada la colegialidad del nuevo CPN, ha sido diseñada también para disminuir la centralización de poderes en el CEN.

El aprendizaje opositor

Ubicado por primera vez en su historia en las filas opositoras, el PRI ha tenido que aprender a militar y/o gobernar en esa situación. A tal exigencia, el partido ha respondido con una política de alianzas, inédita y oportuna, que constituye un hito dentro de su historia. El PRI, cosa que los priístas parecen haber asumido, no puede seguir confiando en que su sola maquinaria y voto duro sean suficientes para alcanzar victorias electorales. Los nuevos estatutos autorizan esa potencial búsqueda de aliados. El PRI, rezan ahora sus lineamientos oficiales, “podrá concertar frentes, coaliciones, candidaturas comunes y alianzas políticas, sociales y legislativas, con partidos políticos, agrupaciones políticas nacionales y organizaciones de la sociedad civil, entre otras”.⁴⁸ En 2003, con la “Alianza para Todos” (PRI y PVEM), pero también en 2004, la práctica de coaliciones con otros partidos es una reciente estrategia con buenos resultados para el tricolor.

El PRI, muy a su manera, ha respondido a los cuatros cambios más desafiantes identificados en la introducción. Las transformaciones, condicionadas por el hábito priísta de la precaución, no son todas las deseables, pero tampoco son despreciables. Aunque limitadas, son reales. Existen, es cierto, distintas expectativas que no han sido satisfechas. Por ejemplo: 1) una verdadera reformulación ideológica que cuestionara la viabilidad del nacionalismo revolucionario como bandera doctrinaria; 2) una profundización de la democracia interna que, aunque alentada por los procesos abiertos de elección de candidatos y dirigentes, no se agota en ese aspecto; y 3) la consolidación de una cultura de la legalidad que, en contra de los propios cambios puntuales, propicia la resolución de los conflictos por vías informales e inciertas.

Con todo, los cambios instrumentados son significativos. Las reglas formales de los partidos, a pesar de su fastidiosa lectura, sintetizan el estado de correlación interna de fuerzas en la organización. Por ello

⁴⁸ Artículos 7 a 9 de los Estatutos.

se presenta aquí un pequeño esbozo acerca de sus modificaciones. La redacción de nuevas reglas, cosa que demuestra su importancia, fue reñidamente disputada por los priístas. Las modificaciones estatutarias favorecieron a unos grupos y perjudicaron a otros, lo que alentó las fricciones pero no las fracturas. Dividido, pero no roto, el PRI parece tener fuertes razones para resistir su propio cambio. Discutir esos soportes es justamente objetivo del siguiente y último apartado.

Conclusiones: el soporte del cambio

En 2003, luego de tres reimpresiones de su ensayo “Apocalípticos e integrados”, Umberto Eco confesaba que “cada vez que se intentó hacer una reedición del libro, él procuraba impedirla”. Con el PRI, para algunos de sus analistas, las cosas son más o menos así. La muerte del PRI o, en un caso menos *apocalíptico*, su metamorfosis en varios partidos *integrados* por sus disidentes, es una tesis con al menos 17 años de vida.⁴⁹ Sobre ella han sobrado las reediciones,⁵⁰ pero han faltado en cambio las corroboraciones. *Y a pesar de* sus divorcios, el partido *se mueve* y reconcentra sus fuerzas.

Con la pérdida de la Presidencia, el mejor de los pretextos para creer en la desaparición del PRI, lo que ha sucedido en el tricolor es algo menos espectacular, pero no menos interesante: su desempeño, ya no dependiente del Ejecutivo, como una verdadera organización partidaria.

Es éste sin duda el desafío más crucial que entraña el cambio organizativo del tricolor. Acostumbrado a ser un brazo heterónimo del presidente, una maquinaria electoral, un instrumento corporativo y

⁴⁹ Gabriel Zaid, “Escenarios sobre el fin del PRI”, en Zaid, Gabriel, *La economía presidencial*, Vuelta, México, 1987.

⁵⁰ Crespo, José Antonio, *¿Tiene futuro el PRI? Entre la supervivencia democrática y la desintegración total*, Grijalbo-Raya en el Agua, México, 1998; Cansino, César (coord.), *Después del PRI. Las elecciones de 1997 y los escenarios de la transición en México*, Cepcom, México; Crespo, José Antonio, *PRI: de la hegemonía a la oposición*, Cepcom, México, 2001.

hasta un aparato que a regañadientes sirvió para introducir en México la reestructuración económica, al quedarse sin la autoridad paterna de la Presidencia, el partido ha tenido que enfrentar una situación desconocida para él: la fijación autónoma de sus objetivos y de sus propios canales reguladores del conflicto y las desavenencias internas.

Para terminar este ensayo, luego que en su cuerpo expuse la longevidad de la crisis del PRI (el tiempo de cambio); sus carencias organizativas (el tipo de cambio); sus coyunturas de reajuste (las fechas del cambio) y las reformas a sus estatutos (los resultados del cambio), queda aún una pregunta por atender: asumida por el PRI la suerte de su propio destino, ¿cuáles son los pilares que han mantenido a flote al tricolor? Confundido y hasta descompuesto por su reestructuración, el Revolucionario Institucional ha soportado hasta ahora su rearmado. Dividido, pero no fracturado, el PRI sufre de distintas maneras su cambio. Ninguna de sus afecciones, empero, ha tomado la forma de un resquebrajamiento irreversible. ¿Por qué? ¿Qué hay en el PRI que, aun en sus peores momentos, logra evitar que alguno de sus grupos abandone el barco?

Los partidos funcionan con base en los intereses y valores de sus miembros. Los partidos, analizados por su corriente organizativa de estudio, construyen su orden interno gracias a rutinas formales y regiones informales de comportamiento. Pues bien, con esta sencilla pero plausible argumentación, identificaré ahora lo que para mí han sido los soportes del cambio priísta: la rentabilidad y el valor del PRI.

LA RENTABILIDAD DEL PRI. Al borrarse sus líneas presidenciales de disciplina, la diversidad interna del PRI comenzó a expresarse libremente. Tensionado por ambiciones personales y grupales en choque, sus reacomodos y rivalidades domésticas, nunca antes tan públicas ni tan acendradas, hicieron pensar que algunos priístas desalojarían la institución al ya no tener ella cuotas de poder para todos. Pero, pese a que ha dejado la Presidencia, el partido no ha perdido la totalidad de sus recursos para satisfacer los intereses de sus miembros.

En julio de 2000, las posesiones y posiciones del Revolucionario Institucional continuaban conformando un importante capital

político: 19 gubernaturas; más de 1 500 municipios; 60 senadores y 211 diputados federales; dominio en 21 de las 32 legislaturas estatales.⁵¹ Lo conservado, como puede verse, era trascendente y, aún más, una base atractiva para que el PRI intentara preservar e incrementar sus áreas de influencia.

La recuperación electoral del PRI entre 2001 y 2003, aderezada con sus números positivos en las elecciones legislativas intermedias, refrendaría su capacidad de ser, no sólo un partido con accesos al poder sino también una organización rentable para sus militantes. Centro de los intereses y las ambiciones de sus miembros, el PRI, situado fuera de la Presidencia, no ha dejado de ser un espacio que satisface los deseos individuales de poder. Ello, es de imaginar, ha condicionado que los priístas, a pesar de todas sus divisiones y enfrentamientos, permanezcan sin desfondar su instituto. Vivir fuera del partido, en un sitio con menos incentivos, podríamos parafrasear un ajejo dicho político, es considerado por muchos priístas un error.

La rentabilidad del PRI, concreta y expresada en un partido que sigue siendo el primero en el reparto y ejercicio nacional del poder, se ha visto acrecentada, asimismo, con las zonas informales de control que han corrido paralelas a su reestructuración formal. En el PRI, después de sus intentos por dotarse de un gobierno autónomo y legítimo, existen poderes alternos que se conducen al margen de la norma. Los gobernadores, el más claro ejemplo de esta dinámica, personifican poderes *de facto* que, gracias precisamente a esas reglas no escritas que les benefician, continúan observando en el PRI un lugar rentable para sus aspiraciones. Formal e informalmente, pues, el tricolor tiene aún mucho que ofrecer a las ambiciones de sus dirigentes.

EL VALOR DEL PRI. Con la liberación de las fuerzas internas priístas se ha dado pie en varias ocasiones a una lucha que, al borde de la ruptura irreparable, no ha tenido un fin funesto para el tricolor. Los más distintos y graves conflictos, como los aquí relatados, no han podido validar la crónica anunciada de la fractura priísta.

⁵¹ Berrueto, Federico, “Reparto del Poder 2000”, en *Voz y Voto*, núm. 96, México, febrero de 2001, pp. 56-62.

Luego de perder el trono presidencial, y luego también de acrecentar su escalada de problemas domésticos, el PRI ha dejado ver una de sus características más singulares: una identidad partidaria que, fundada en valores culturales a favor del aprecio organizativo, ha permitido que ahí, justo en los desarreglos más irreconciliables, los priístas pacten acuerdos inesperados para no romper. Como auténticos equilibrios o treguas trágicas, estos acuerdos, efímeros pero útiles para evitar las escisiones, han estado presentes en cada una de las fechas de cambio del Revolucionario Institucional.

Con el PRI, vista su voluntad para devorarse internamente y su incapacidad para llegar a las últimas consecuencias de sus desgarros, tiene uno que cuestionarse acerca de una cultura partidista que, cuando los intereses de poder no se ven satisfechos, sale a la superficie para mantener unido al partido. En efecto, si el reacomodo de piezas ha producido tantos cuadros contrarios a la dirección del reajuste organizativo, la explicación de la falta de escisiones o purgas parece radicar en una identidad cultural que, compartida tanto por grupos victoriosos como derrotados, permite negociaciones que evaden el latente desmembramiento.

Existe, aunque no del todo estudiada, una cultura priísta. El arreglo de las diferencias, y hasta el olvido de las agresiones más injuriosas, hacen parte de ella. El aprecio y el apuro por la conservación organizativa del partido es, por otra parte, el fundamento de este código. Desprovista de explicaciones teóricas, esa cultura priísta podría ser por ahora retratada justamente con las palabras de Miguel Alemán que en este texto aparecen como epígrafe: *los priístas estamos acostumbrados a comer ajos y cebollas y después sonreír*.

Ese hábito de “comer ajos y cebollas y después sonreír”, entendido como una cultura organizativa que permite una suerte de *razón de partido*, es un valor priísta que pone límite a sus fisuras. En él, los soportes del cambio tricolor han tenido uno de sus andamios más destacados.

En suma. El PRI, ya sin el Poder Ejecutivo Federal en sus manos, ha comenzado a funcionar como lo que nunca antes fue: un verdadero partido político, autónomo, heterogéneo y sumamente complejo.

Vehículo de incentivos (selectivos) que procuran posiciones de influencia, pero también de estímulos (colectivos) que refuerzan la solidaridad grupal, el PRI, lenta y hasta tortuosamente, transita una fase de recomposiciones en busca de un perfil menos autoritario y más competitivo.

¿A dónde llegará el PRI después de su crisis y reestructuración? La pregunta, dado que el reajuste organizativo del tricolor es un proceso aún en movimiento, no tiene por ahora respuestas definitivas. El PRI, es cierto, se ha dado nuevos mapas de funcionamiento. Pero los mapas, como diría Saramago, informan a dónde ir, mas no aseguran la llegada. En cualquier caso, y esto parece menos incierto, adonde vaya el PRI lo hará, arropado en su cultura partidista, defraudando, por el momento, a quienes vaticinan su desaparición.