

NÚMERO 51

LUIS MEDINA PEÑA

Salida: los años de Zedillo

DICIEMBRE 2007



www.cide.edu

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del **CIDE** representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2007. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.
Fax: 5727•9800 ext.6314
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

Resumen

En este trabajo se exploran los aspectos generales del gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000). Se hace énfasis en aquellos aspectos que supuestamente llevaron a la alternancia en el poder ejecutivo nacional en el año 2000. Se busca refutar la tesis de que fueron las acciones de ese gobierno las que determinaron esa transición. Se sostiene que, fuera de lo que se hizo por reducir la influencia política y electoral del PRI, este partido perdió las elecciones por una mala estrategia y peores tácticas electorales.

Abstract

This work explores the general outlines of the administration of Ernesto Zedillo (1994-2000). It emphasizes those aspects that supposedly brought about the transfer of executive power in the year 2000 and attempts to refute the thesis that it was the actions of the administration itself that determined this transition. It is argued that, beyond what was done to reduce the PRI's electoral and political influence, this party lost the elections due to bad electoral strategy and even worse tactics.

Introducción

Entre quienes gustan de jugar con cronologías no faltan los que aseguran que el XX fue el siglo más corto de la historia. Empezó, dicen, en agosto de 1914 con el estallido de la Primera Guerra Mundial y concluyó con la disgregación de la Unión Soviética en 1991 tras la estrepitosa caída del Muro de Berlín dos años antes. Y por supuesto hay también quienes señalan que México pasó por un ciclo histórico semejante que habría empezado en noviembre de 1910 con el inicio de la Revolución mexicana y se cerraría definitivamente en algún momento entre 1994 y el año 2000. Cada una de estas últimas fechas de clausura de ciclo tienen sus partidarios y todos esgrimen razones contundentes para sostenerlas. Los que apoyan el 2000 consideran que en ese año la alternancia en el poder marcó de manera clara y definitiva el fin del ciclo; en cambio los que apoyan el año de 1994 lo hacen porque refieren a ese año el origen de las causas inmediatas que contribuyeron a precipitar la famosa alternancia.

Sea como fuere las dos piedras miliarenses pueden considerarse válidas pues son complementarias: si 1994 no fue el fin del ciclo, sí fue el principio del fin. Para evitar controversias inútiles, convengamos que 1994 inició el cierre de un ciclo histórico en materia política en el país para concluir de manera terminante seis años más tarde con la alternancia en el poder ejecutivo federal. Y en este sentido, el año de 1994 es relevante porque fue particularmente violento en lo político, algo que no se experimentaba en México desde 1924, y esa violencia marcó el punto de inflexión en la liquidación de un sistema político que llevaba 70 años de existencia. Como el soviético.

No es fácil tratar de explicar la crisis y desaparición de un sistema político sin una prudente distancia histórica. La tarea se complica aún más porque a la producción de esas crisis catárticas y cataclísmicas contribuyen no sólo razones sociales y políticas sino también elementos psicológicos que afectan a la clase política dominante y a sus principales protagonistas.¹ Las razones de la crisis del sistema venían de atrás, como podrá haberlo constatado el lector en capítulos anteriores. Pero confluyeron en un punto nodal que podríamos caracterizar como la inadecuación entre las formas de hacer política del partido dominante y las expectativas de las nuevas fuerzas sociales y políticas que se habían venido conformando desde el decenio de los setenta. En los seis

¹ A raíz de la ola de transiciones a la democracia a que dio lugar la desaparición del bloque soviético y el cambio en la política exterior de Estados Unidos hacia América Latina, ahora enfatizando a la democracia como forma excelsa de vida para las naciones, los politólogos se vieron obligados a tratar de racionalizar los procesos implícitos en ese camino a la democracia. Fue el caso de Giuseppe Di Palma que escribió un libro subrayando la colaboración entre élites como el elemento indispensable para tener transiciones de terciopelo. La fundación Cambio XXI del PRI organizó un simposio con Di Palma como ponente principal para tratar de otear caminos a una eventual transición en México. Véase Di Palma 1990 y Cambio XXI, Fundación Mexicana 1993.

años de su mandato, el presidente Ernesto Zedillo oficiaría de buena gana de agente de pompas fúnebres del viejo sistema sin que se le hubiera ocurrido algo con qué sustituirlo, salvo algo tan vago y de tantas aristas como la promoción de "una nueva cultura democrática".

La accidentada salida de un sexenio

Para tener una idea clara de lo sucedido durante el gobierno de Ernesto Zedillo es necesario remontarse a los años previos a 1994 y atender a las tendencias políticas y económicas generales. De las dudosas elecciones de 1988 a las de medio periodo de 1991 el camino fue cuesta arriba para el gobierno de Carlos Salinas. Con la legitimidad en entredicho, se había visto obligado a tomar medidas novedosas para imprimir giros radicales a la tradición de no pocas líneas de acción política y a fin de fijar una impresión de compromiso con los cambios. La aprehensión de Joaquín Hernández Galicia, "líder moral" del sindicato de trabajadores petroleros, y la puesta en marcha del Programa Solidaridad; la acentuación de las drásticas medidas de política económica heredadas del último trienio del gobierno de Miguel de la Madrid para darle estabilidad a la macroeconomía, y la propuesta de un tratado de libre comercio a Estados Unidos y Canadá, fueron apenas algunos de los hitos más destacados en el camino que condujo a los resultados electorales de 1991.

Las elecciones de medio periodo se llevaron a cabo al amparo de una nueva legislación electoral producto de la primera reforma de este tipo promovida por el gobierno de Salinas y concertada con los partidos de oposición al PRI en el Congreso de la Unión. Ésta fue la primera reforma electoral negociada, a diferencia de las anteriores que habían sido concedidas graciosamente por el gobierno priísta en turno. La intención del gobierno de modificar la ley electoral vigente respondía en buena medida a la mala conciencia resultante de la elección presidencial reciente, pero también la empujaron buenos propósitos como el de tratar de encauzar las elecciones federales de una manera más civilizada. La novedosa legislación estableció un Instituto Federal Electoral, ordenó la elaboración de un padrón de ciudadanos levantado en los domicilios de los electores y estableció condiciones generales para garantizar la competitividad entre los partidos políticos.² No fue un gran salto adelante pero se avanzó lo posible dentro de lo deseable y la nueva ley electoral vino a cancelar las peores secuelas que había provocado la contra reforma electoral de 1986. Con una participación del 66% del padrón, inusual para elecciones de medio periodo, el PRI obtuvo un éxito rotundo en las elecciones de 1991. De los 300 distritos uninominales, 290 distritos los capturó

² Para una reseña de las elecciones, véase Presidencia de la República 1994, *Crónica...Tercer año*, pp. 271-277. Para un análisis académico de las novedades institucionales de esta elección, véanse los ensayos contenidos en Sánchez Gutiérrez, 1992.

el PRI con cuatro millones y medio de votos más de los logrados en 1988; el PAN se llevó los diez distritos restantes. Con las curules de distribución proporcional, el PAN quedaba con un total de 89 diputados y el PRI con 320, lo que le daba la mayoría en la cámara baja aunque quedaba doce votos por debajo de los dos tercios necesarios para realizar reformas constitucionales. Esto último no preocupó al gobierno pues eran votos que fácilmente se podían negociar con los partidos satélites del PRI, el PFCRN, el PARM o el PPS. Al PRD le falló la estrategia de campaña pues, metido en su ya conocida posición maximalista y descalificadora, se concentró en un mensaje contradictorio que a la vez que alentaba el voto a su favor descalificaba de antemano el proceso electoral porque creía adivinar un "gran fraude". Por esta razón el PRD apenas alcanzó 41 curules, todas de representación proporcional. El éxito electoral del PRI fue interpretado por los analistas de la academia y por la prensa nacional y extranjera como la aprobación contundente del electorado a lo realizado hasta entonces por el gobierno de Carlos Salinas, una suerte de referéndum más que favorable, lo que permitiría a este gobernante afrontar el resto del sexenio con más seguridad y menores limitaciones políticas.

Sin embargo, en el terreno exterior, particularmente en las relaciones con los Estados Unidos, el gobierno no las tenía todas consigo. La hostilidad y activismo de los grupos de interés estadounidenses opuestos al TLC, sumamente eficaces para cabildear al Congreso de Estados Unidos, producían una gran inestabilidad en el mercado financiero mexicano. De los años siguientes a las elecciones de medio periodo, 1992 fue sin duda el más crítico porque la economía se debilitó notablemente y, además, se pronosticaba un 1993 con estancamiento. La eventualidad se evitó gracias a que en el gabinete se impuso la tesis del secretario de Desarrollo Social Luis Donaldo Colosio, apoyado por el de Hacienda Pedro Aspe, de aplicar una política de promoción del crecimiento y el empleo en vez de una política contraccionista que tuviera como único propósito evitar la inflación. El aspecto crucial de la política expansionista consistió en reducir tres puntos los impuestos a las empresas. El razonamiento que rigió la decisión fue que era preferible una política expansionista en base a un gasto productivo privado que otra fundada en el gasto deficitario público. Gracias a esta política, la economía creció en 4% en 1993 con una inflación anual de 7%, la menor en los últimos 25 años.³

El mayor esfuerzo y la atención más esmerada del gobierno se habían concentrado desde 1991 en la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Varias secretarías de Estado, bajo la dirección de la Secretaría de Comercio, dedicaban gran parte de su tiempo administrativo para contrarrestar, vía la embajada de México en Estados Unidos, el cabildeo de los grupos de interés y de presión estadounidenses contrarios al TLC en el

³ Salinas 2000, pp. 795-796.

Congreso de aquel país.⁴ El Parlamento canadiense no se consideraba un problema, pero sí el Congreso estadounidense, en particular la Cámara de Representantes, pues era la caja de resonancia tradicional para los intereses especiales. Noviembre de 1993 fue el mes en que fructificaron todos los esfuerzos desplegados por el gobierno de México los dos años anteriores. Tras el relevo en la presidencia de los Estados Unidos, William Clinton abrazó la causa del tratado de libre comercio de su antecesor George Bush Sr. y propuso los acuerdos paralelos en materia laboral y ambiental para incluir los intereses de los grupos de presión estadounidenses que giraban en torno de ambos temas, y poder así sacar adelante con una confortable mayoría el tratado en la cámara baja del Congreso de los Estados Unidos. El 17 de noviembre la Cámara de Representantes, tras varias horas de debate, aprobó el TLC por 234 votos a favor y 200 en contra; el Senado hizo lo mismo tres días después con 61 votos en pro y 38 en contra.

Y noviembre también fue el mes en que culminaron los ritos internos del PRI para postular candidato a la presidencia de la República. Dos fueron los finalistas en la carrera: Luis Donaldo Colosio, secretario de Desarrollo Social, y el secretario de Hacienda Pedro Aspe. Las voluntades que contaban en la jerarquía del partido, incluida la del presidente de la República en turno, se inclinaron por Colosio porque aunaba experiencia administrativa, conocimiento económico, fogueo político y, sobre todo, una popularidad ampliamente reconocida.⁵ A diferencia de Aspe, Colosio había sido un candidato cuidadosamente construido.⁶ Las características políticas de Colosio no las conjuntaba Pedro Aspe y, mucho menos el tercer contendiente, Manuel Camacho Solís, Regente de la Ciudad de México, que muy temprano quedó atrás en la carrera por la candidatura.⁷ A una semana escasa de haber

⁴ Garciadiego, 1994 *passim*, Arriola, 1994 *passim*; Presidencia de la República (1994), *Crónica...Quinto año*, pp 562-565.

⁵ Luis Donaldo Colosio era economista de formación egresado del ITESM, donde se había financiado sus estudios trabajando como bedel del internado. Posgraduado en la Universidad de Pennsylvania y con estudios en Austria, se había especializado en desarrollo regional. En la Secretaría de Programación y Presupuesto se desempeñó como director de área y director general. Enfrentó elecciones dos veces, primero como candidato a diputado federal, luego como candidato a senador siempre por su estado natal, Sonora. Triunfó en ambas. Como presidente del CEN del PRI amplió sus contactos políticos e hizo especial énfasis en la formación de cuadros políticos. Cuando abandonó el PRI para pasar a ocupar la cartera de Desarrollo Social, dejó en el partido a más de dos mil activistas especialmente formados por la Secretaría de Capacitación Política. Como secretario de Desarrollo Social era el jefe nato de los más de cinco mil promotores sociales, líderes naturales de las comunidades, del Programa Solidaridad. Cuando se acercó el momento sucesorio, era el miembro del gabinete con más amplio y firme reconocimiento de imagen a nivel nacional. Para las razones que llevaron a Salinas a apoyar a Colosio, véase Salinas, 2000 pp. 779-805.

⁶ Salinas 2000, p. 917.

⁷ En aquellos años la opinión del presidente de la República era elemento primordial para la selección de candidato a la presidencia por el PRI. La presidencia de la República, centro neurálgico del sistema político de la posrevolución, tenía un gran poder pero en el terreno sucesorio el presidente no hacía lo que quería; era necesario construir un consenso dentro del aparato superior del partido, para lo cual tenía que analizar los pros y contras de cada precandidato. Por ello la opinión del presidente sobre los precandidatos era con todo el elemento en juego más importante, simplemente porque se dedicaba a construir el acuerdo en torno al personaje que cumpliera con sus requisitos subjetivos para ocupar el máximo cargo político en el país. Y resulta que Salinas no tenía buena opinión de Camacho. Nos dice en sus memorias políticas: "En realidad Camacho fue un reformistas que se opuso a varias de

concluido el proceso legislativo de aprobación del TLC en Estados Unidos, Colosio fue postulado por el PRI, de acuerdo a sus reglas no escritas, como candidato a la presidencia de la República.

A partir de ese momento se inició el declive del gobierno de Salinas. La inesperada pendiente que se le abrió en el camino estaría pautada por tres eventos centrales: la indisciplina política de Manuel Camacho, la rebelión zapatista en Chiapas y el asesinato de dos importantes políticos priístas, el candidato del PRI a la presidencia Luis Donald Colosio y el diputado electo José Francisco Ruiz Massieu.

Manuel Camacho se consideraba a sí mismo el negociador estrella de Salinas y su sucesor natural en virtud de una vieja amistad.⁸ Al ver frustradas sus expectativas se negó a felicitar al candidato ungido por el PRI, ritual que era entonces la forma de manifestar obediencia al presidente que había inducido la decisión y de refrendar disciplina al partido que la había procesado hasta conseguir el consenso interno. No hacerlo significaba en aquellos años romper la unidad partidista, rompimiento que podía llegar incluso a la tan temida escisión.⁹ Salinas trató de compensar al viejo amigo nombrándole Secretario de Relaciones Exteriores, puesto que Camacho sobrellevó de mala gana hasta finales de diciembre de 1993.¹⁰ La rebelión zapatista que estalló el primer día de enero del año siguiente vino a renovar las esperanzas de Camacho, pues logró ser nombrado Comisionado para la Paz

las reformas propuestas durante mi gestión. Se opuso, por ejemplo, a la reforma del artículo 27 y a la reforma educativa; tampoco fue un entusiasta del TLC ni del Programa Nacional de Solidaridad. Pero, además, Camacho no tenía la estabilidad emocional que se requiere ante la enorme responsabilidad de la presidencia." Salinas 2000, p. 903.

⁸ Manuel Camacho se había creado fama de ser el gran negociador político en el seno del grupo compacto de Salinas. Incluso así lo reconoce el propio Salinas en sus memorias. Su peculiar estilo, que consistía en negociar tras bambalinas haciendo importantes concesiones políticas a los adversarios a costa de otros priístas no miembros del grupo, había quedado impreso en los trámites postelectorales tras las dudosas elecciones de 1988 que llevaron a Salinas a la presidencia. También desplegó ese estilo en las negociaciones con los grupos de presión y movimientos patrocinados por el PRD —taxistas tolerados, vendedores ambulantes, invasores de predios particulares— cuando fue Regente capitalino y que llevaron a la ciudad de México a un estado de grave postración urbana. Fue particularmente cuidadoso en proteger las manifestaciones en el Distrito Federal del candidato perdedor del PRD al gobierno del Estado de Tabasco, Andrés Manuel López Obrador.

⁹ En los primeros años de existencia del partido de la Revolución hubo escisiones importantes, todas relacionadas con el tema sucesorio. La de Juan Andreu Almazán en 1939, la de Ezequiel Padilla en 1945 y la de Miguel Henríquez Guzmán en 1951 fueron las principales por su trascendencia política. Pero a partir de los años 50 del siglo pasado, la disciplina al interior del partido se consolidó gracias al férreo control ejercido desde la presidencia de la República sobre las expectativas a futuro de los políticos priístas. Medina 1978 (a) pp. 78-131; Medina 1979 pp. 44-61, y Pellicer 1978 pp. 44-62; *Supra* cap. V.

¹⁰ Manuel Camacho se encontraba en su casa de descanso en Cuernavaca cuando se dio a conocer la noticia, el domingo 28 de noviembre de 1993, de la postulación de Colosio por el PRI. Salinas reseña en sus memorias que se comunicó con él y lo instó a que felicitará públicamente a Colosio, a lo cual aquél se negó hasta que no hablara personalmente con Salinas. Al día siguiente se entrevistaron en la ciudad de México y Camacho salió del despacho presidencial con el nombramiento de Secretario de Relaciones Exteriores. Las relaciones entre el presidente y su colaborador se deterioraron rápidamente al grado que durante la visita de Estado a Japón, celebrada entre el 19 y 22 de diciembre, Camacho se negó a asistir a actos oficiales con Salinas. Esta actitud de antiguo amigo traicionado le rindió óptimo fruto pues llevó a Salinas a tratar de compensarlo por cualquier medio, en este caso otorgándole el nombramiento de Comisionado para la Paz en Chiapas en enero de 1994, sin pensar en las consecuencias para la campaña de Colosio. Salinas 2000, pp. 804-805.

y la Reconciliación en Chiapas sin goce de sueldo, lo cual lo situaba fuera del gabinete, y de los alcances del artículo 83 constitucional, poco más de seis meses antes de la elección.¹¹ Para el campo colosista la designación fue un duro golpe porque dio lugar a rumores de que Salinas pensaba sustituir a Colosio por considerarlo incapaz de enfrentar todas las consecuencias internas y externas que suponía el levantamiento guerrillero en Chiapas. Los rumores los echaban a andar los seguidores de Camacho en la prensa, y la actitud de éste de no reconocer la candidatura de Colosio contribuía a hacerlos creíbles. El flamante Comisionado apostaba a conducir una rápida negociación que solucionara el complejo problema chiapaneco en pocas semanas para posicionarse como héroe de la paz y excelso negociador y, por lo tanto, el hombre idóneo para conducir los destinos del país en el siguiente sexenio. Pero el plan no contaba con las intenciones de Sebastián Guillén, el *subcomandante Marcos*, que no tenía prisa ni estaba en su agenda favorecer al negociador designado por el gobierno, por lo que los anhelados acuerdos no se darían en el tiempo apropiados para influir en el tema sucesorio.

Manuel Camacho mantuvo la tensión de enero a marzo; fueron tres meses en los cuales nunca quedó en claro si estaba o no dentro de las reglas del juego, si era o ya no era priísta; si se asumía o no como posible candidato de relevo; simplemente dejaba correr todos los rumores posibles. Entre el 27 de enero y el 11 de marzo atosigó a la opinión pública con comunicados (diez) y conferencias de prensa (siete) sobre los posibles avances en su negociación con los zapatistas. La trascendencia mediática internacional del movimiento zapatista le proporcionaba al Comisionado por la Paz una destacada relevancia en los medios, misma que enrarecía el ambiente a la campaña de Colosio al grado de mandarla al segundo lugar en la atención de los medios escritos y electrónicos. Para mediados de marzo Camacho era sin lugar a dudas el personaje político más relevante en las noticias nacionales. Por eso nadie sabe a ciencia cierta la razón por la cual Camacho finalmente renunció públicamente a cualquier aspiración a la candidatura a la presidencia en una conferencia de prensa otorgada el 22 de marzo.¹² Era la declaración por todos esperada desde noviembre del año anterior; por fin llegaba, pero llegó tarde. Al día siguiente Mario Aburto asesinaba a Luis Donald Colosio al concluir un mitin vespertino en las goteras de Tijuana.

¹¹ Entre los siete requisitos que debe cumplir un ciudadano para poder postularse como candidato a la presidencia de la República, contenidos en el artículo 83 de la constitución, se encuentra el de la fracción VI que dice: "No ser secretario o subsecretario de Estado, jefe o secretario general de Departamento Administrativo, Procurador General de la República, ni gobernador de algún Estado, a menos que se separe de su puesto seis meses antes del día de la elección, " El nombramiento de Manuel Camacho como Comisionado para la Paz y la Reconciliación en Chiapas y su renuncia a la Secretaría de Relaciones Exteriores se dieron a conocer el 5 de enero de 1994; las elecciones estaban fijadas para el 21 de Agosto de ese mismo año; Camacho dejaba su cargo federal seis meses y 15 días antes de la elección.

¹² En conferencia de prensa del 22 de marzo de 1994 en el salón Castillo del hotel Presidente Chapultepec en la ciudad de México, declaró "Entre buscar una candidatura a la Presidencia de la República y la contribución que pueda hacer al proceso de paz en Chiapas, escojo la paz."

Los homicidios de Luis Donaldo Colosio, candidato del PRI, y de José Francisco Ruiz Massieu, diputado electo y brazo derecho en materia política del presidente electo, Ernesto Zedillo, cerraron de manera ominosa el sexenio de Salinas. Separados apenas por escasos meses, marcaron el futuro inmediato del país. Este es el aspecto que aquí interesa destacar, más que hacer una reseña pormenorizada de los homicidios que tendría mejor lugar en una crónica de nota roja. Lo más importante desde el punto de vista político fue que el homicidio de Colosio planteó enseguida el problema del candidato sustituto. Limitado Salinas en sus opciones por el artículo 83 y apremiado por una intentona de los tradicionalistas del PRI por escamotearle la decisión, finalmente se inclinó por Ernesto Zedillo aconsejado por sus cercanos colaboradores que veían en él el mejor prospecto para continuar con el proyecto reformista.¹³ Una rápida designación se imponía pues en pocos días la crisis política provocada por la muerte de Colosio se había traducido en una salida de 10 mil millones de dólares que sólo pudo detenerse con un drástico incremento en las tasas de interés.¹⁴ El posterior homicidio de Ruiz Massieu no causó grandes sismos políticos, salvo el desprestigio para el PRI y quizá reforzó la convicción de Ernesto Zedillo de alejarse de la órbita del grupo cercano a Salinas del cual después de todo él también provenía.

Zedillo el desconocido

A final de cuentas Ernesto Zedillo resultó candidato por exclusión. Era evidente que no sería posible, en las condiciones políticas reinantes y con el escaso tiempo disponible, llevar a cabo una reforma al artículo 83 constitucional para permitir la candidatura del secretario de Hacienda Pedro Aspe. En cuanto a Francisco Rojas, recomendado por el ex presidente De la Madrid como candidato sustituto, como Director de PEMEX arrastraba el pesado fardo de las explosiones de Guadalajara de las cuales todo el mundo sabía que la empresa había sido la culpable. Finalmente, el otro disponible, Pedro Joaquín Codwell, aunque contemporáneo generacional de Salinas, era

¹³ El día mismo de la muerte de Colosio el diputado Augusto Gómez Villanueva, Secretario de la Reforma Agraria durante el gobierno de Luis Echeverría, circuló un escrito vía fax entre la alta clase priísta nacional promoviendo la candidatura de Fernando Ortiz Arana, presidente del Comité Ejecutivo del PRI. Que el promotor principal de la iniciativa hubiera sido secretario de Estado en el gobierno del ex presidente Luis Echeverría y que los difusores hubiesen sido dos altos funcionarios del PRI nacional, verdaderos *apparatchiki* priístas, Cesar Augusto Santiago y Amador Rodríguez Lozano, llevó a pensar que los políticos históricos del partido, liderados desde la sombra por el ex presidente Echeverría, se organizaban para excluir al presidente Salinas del proceso de designación del candidato sustituto. La amenaza fue percibida como real en la Presidencia de la República y las relaciones entre el CEN del PRI y Los Pinos se tensaron de manera peligrosa. En aquel momento, el secretario de Hacienda Pedro Aspe hubiera sido el preferido de no ser por el impedimento constitucional del artículo 83, pues contaba con el apoyo de Fidel Velázquez, líder indiscutido del sector obrero y para Salinas significaba la continuidad perfecta del proyecto reformista. Pero según Salinas el propio Aspe le expresó que no aceptaría una candidatura que supusiera una reforma constitucional previa. Salinas 2000 pp. 884-885, 890, Castañeda 1999, pp. 508-510 y Pichardo Pagaza 2001, pp.55-57.

¹⁴ Salinas 2000, p. 888.

un personaje hecho en el PRI que se identificaba con la burocracia política y estaba muy lejos de la tecnocracia financiera de la cual prevenían Salinas y sus cercanos colaboradores.¹⁵ Así las cosas, a Salinas sólo le quedó Zedillo.

Originario de la Ciudad de México y arraigado en Mexicali durante su niñez, Zedillo era, al igual que Colosio, producto del esfuerzo personal. Tras una infancia y una adolescencia de relativa pobreza, había hecho sus estudios profesionales de economía en sistema abierto del Instituto Politécnico Nacional. Vía cargos en el Banco del Ejército y la Armada y en la Dirección de Política Económica de la extinta Secretaría de la Presidencia, había llegado finalmente al Banco de México como analista. Gracias a una beca de esta institución bancaria, pudo realizar sus estudios de doctorado en la Universidad de Yale. A su regreso, una vez reincorporado al banco central, le tocó poner en marcha el Fondo de Intercambio, Cobertura de Riesgos y Confianza (FICORCA) para reestructurar la deuda de numerosas empresas mexicanas durante los difíciles e inflacionarios años del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988). Ello le creó una modesta fama de eficaz financiero en el ámbito de los expertos en finanzas públicas del gobierno y alguna simpatía entre el empresariado mexicano. De ahí en adelante escaló altos puestos en la administración pública, entre los que destacan el de subsecretario primero y secretario después de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Todos los puestos públicos hasta entonces ocupados por Zedillo estaban ligados a cuestiones presupuestales y financieras, áreas que poco se prestan para el aprendizaje de la política. El único cargo con tinte político que ocupó fue el de titular de la Secretaría de Educación Pública, a donde llegó designado por el presidente Salinas cuando desapareció la Secretaría de Programación y Presupuesto, y de donde salió para asumir la coordinación de la campaña política de Luis Donaldo Colosio, muy a tiempo para quedar fuera de los alcances del artículo 83 constitucional.

Por lo tanto Zedillo se había desempeñado en todos sus puestos cómodamente, alejado de las candilejas de los medios de comunicación y de los peligrosos vaivenes de la política. Sin embargo, como secretario de Educación Pública, único puesto político de primera línea que asumió antes de la Presidencia, Zedillo enfrentó el único descalabro de su carrera pública al aprobar unas reformas en materia de historia nacional a los libros de texto gratuitos que manifiestamente molestaron a la jerarquía militar.¹⁶ Las

¹⁵ Véase también el análisis sobre esta apresurada sucesión en Castañeda 1999, pp. 499-538.

¹⁶ Para solemnizar las reformas se había declarado Año de la Historia Nacional al ciclo escolar 1992-1993 y tenía como fin proporcionar nuevos textos de historia de México a los últimos tres grados de la primaria, pues desde las reformas de 1976 —que habían hecho énfasis exagerado en las ciencias sociales en detrimento de los contenidos de historia— la historia nacional prácticamente no se enseñaba en las escuelas primarias oficiales del país. Para elaborar contra reloj las monografías correspondientes se comisionó a un grupo de prestigiados historiadores profesionales que habían hecho su carrera y realizado sus valiosas aportaciones académicas luchando a brazo partido contra la "historia de bronce", mitificaciones históricas con propósitos patrióticos que inventaran los autores de *México a través de los siglos* en el último tercio del siglo XIX. Este grupo de historiadores se propuso elaborar los textos bajo estrictos criterios de objetividad, aprovechando las aportaciones de la arqueología y de la historiografía más

reformas buscaban recrear la materia de historia nacional, minimizada por los cambios inducidos en los años setenta a los libros de texto, pero esa reincorporación de contenidos históricos se hizo adelgazando algunos mitos heredados de la historiografía liberal del siglo XIX, entre ellos el de los "Niños Héroes", tema de primera importancia en la socialización de los cadetes del Colegio Militar.¹⁷ Los autores de las reformas también se habían propuesto cubrir lo más posible de la historia reciente del país por lo cual incluyeron una versión sobre los hechos sangrientos de la Plaza de Tlaltelolco de octubre de 1968 ligeramente crítica pero inexacta del papel del ejército en esos acontecimientos.¹⁸ El secretario Zedillo aceptó sin mayores trámites las propuestas realizadas por una comisión de historiadores profesionales y se imprimieron las monografías. Tan pronto se conocieron los contenidos, las fuerzas armadas presentaron su punto de vista al presidente Salinas, y éste

recientes, tratando de evitar maniqueísmos, falsedades evidentes e historias de buenos contra los malos. *Crónica... Cuarto año*. Pp. 344-3.

¹⁷ La batalla por la ciudad de México durante la guerra con Estados Unidos, se llevó a cabo en tres combates principales: Churubusco, Molino del Rey y Castillo de Chapultepec. En este último punto estuvieron destacados para defenderlo, tropas regulares y cadetes del Colegio Militar que tenía su sede en ese edificio. El combate fue cruento y la defensa decidida y desesperada, pero triunfaron los norteamericanos. En los combates alrededor del castillo murieron cinco de 37 alumnos y un joven teniente que formaba parte del personal del Colegio. El polígrafo José María Roa Bárcena recogió estos eventos en sus recuerdos sobre la guerra de 1847 y de ahí pasaron a la obra de Vicente Riva Palacio, *México a través de los siglos*. El relato de Riva Palacio sobre la defensa del castillo es breve, escueto y laudatorio. Pero durante el Porfiriato el tema de los Niños Héroes fue desarrollándose en el discurso oficial hasta alcanzar un nivel de mitológica gesta histórica. En la posrevolución la efeméride de los Niños Héroes volvió a tomar auge, y cada vez más se identificaron sus contenidos, tal y como se heredaban de una generación a otra, como valores fundamentales para socializar a los cadetes del H. Colegio Militar y a los escolares de las escuelas públicas con un ejemplo de valor, entrega y gallardía. En cierta forma la efeméride de los Niños Héroes cabe en la lista de las mitologizaciones de otros países (que se usan con propósitos parecidos.) Tales serían los casos de Arminius en Alemania, Vercingetorix en Francia o la reina Bodicea en Inglaterra, elaboraciones para la construcción de imaginarios colectivos con referencias a conductas ejemplares de defensas nacionales frente a invasores, que todos pueden compartir y que contribuyen a labrar la identidad nacional. En la segunda mitad del siglo XX, sin embargo, la gesta así enriquecida resultó insostenible ante la revisión de fuentes que hicieron historiadores dedicados a escudriñar todos los incidentes de la invasión norteamericana. En la monografía de la Secretaría de Educación Pública, el texto impugnado quedó como sigue: "La defensa de la ciudad tuvo lugar en Chapultepec, donde los cadetes del Colegio Militar se atrincheraron y ofrecieron una resistencia heroica. La última batalla la dieron los propios habitantes de la ciudad, quienes combatieron al ejército enemigo con gran patriotismo. Pero ni el heroísmo ni la defensa ciudadana detuvieron al invasor." Secretaría de Educación Pública 1992, p. 83. Véase también Roa Bárcena 1991 *passim*, y Riva Palacio 1953, volumen cuarto pp. 693-695. Para la función socializadora de diversos mitos y su relación con la construcción del Estado moderno en México, Florescano 2003, pp. 267 y ss.

¹⁸ El párrafo correspondiente en la monografía decía: "En el verano de 1968 la agitación estudiantil apareció en México, ante el nerviosismo de un gobierno preocupado por la imagen de México en los Juegos Olímpicos. El gobierno del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) actuó con dureza, pero en lugar de resolver el movimiento estudiantil, lo hizo crecer. Se sucedieron manifestaciones concurrecidas y acciones severas del gobierno en respuesta. En septiembre, el ejército ocupó la Ciudad Universitaria y las instalaciones del Politécnico Nacional, en la ciudad de México. El 2 de octubre, días antes de la inauguración de los Juegos Olímpicos, un mitin estudiantil fue disuelto por el ejército en Tlaltelolco. Corrió la sangre y la ciudad se estremeció. No se sabe cuántos murieron. El milagro mexicano parecía llegar a su fin." Este párrafo fue escrito antes de la publicación de los papeles confidenciales del General Marcelino García Barragán, que claramente denotan que el ejército nada tuvo que ver y que la disolución sangrienta del mitin corrió a cargo del jefe del Estado Mayor presidencial en aquel momento, supuestamente por órdenes del presidente de la República. Secretaría de Educación Pública 1992, p. 143; Scherer et al. 1999, *passim*.

ordenó que se repararan los aspectos causa de la molestia: la edición terminó en papel picado destinado al reciclaje. Esta era la razón fundamental por la cual Zedillo no había sido siquiera considerado en la competencia por la candidatura de la que salió seleccionado Colosio. Pero ahora las circunstancias habían cambiado. Presionado por el tiempo y las circunstancias, Salinas se decidió a favor de Zedillo, no sólo porque era el mejor posicionado políticamente hablando, sino también porque sus consejeros más cercanos le hicieron ver que era la mejor garantía para la continuidad del proyecto de modernización del país.

Aparte de aplacar a los políticos del PRI que querían dar el albazo, Salinas no tuvo que pasar grandes trabajos para sacar adelante a Zedillo. De un lado convenció a Fidel Velázquez, todavía líder indiscutido del sector obrero, que Zedillo era la única opción para sustituir a Colosio dados los impedimentos del artículo 83 constitucional. Y por otro, propició una entrevista de Zedillo con el secretario de la Defensa Nacional, el general Antonio Riviello en la que, dados los resultados, seguramente le fue bien al ya inminente candidato. A los altos escalones de la clase política priísta, Salinas la convenció con un video en el cual Colosio alababa públicamente a Zedillo, su director de campaña, sin decir, claro está, que aquél estaba a punto de relevarlo de la tarea cuando murió.¹⁹

Y Zedillo resultó el candidato sin que casi nadie viera que detrás de sus virtudes se escondían serios defectos de personalidad. Aspecto éste que conviene detallar aquí, no sólo porque para Salinas el tema de la personalidad era importante —hay que recordar que a Camacho lo había descartado en su momento por temperamental—, sino porque talante y carácter psicológico eran primordiales en un sistema político caracterizado por un presidencialismo centralizador como el de entonces. A veces las virtudes personales se estiran tanto que desembocan en vicios de carácter. Quizá por su vida dura de niñez y adolescencia y también por su difícil ascenso en la vida pública, Zedillo fue convirtiendo paulatinamente durante su desarrollo profesional la tenacidad en terquedad y la ilustración académica en dogmatismo.²⁰ Sus amigos de la época posterior a Yale pero anteriores a su primera secretaría de Estado, afirman que en las tertulias en que se discutía sobre política o economía buscaba decir siempre la última palabra zanjándolas con afirmaciones apodícticas que no permitían refutación alguna.

¹⁹ Salinas sostiene que nunca fue informado de las intenciones de Colosio de relevar a Zedillo de la coordinación de la campaña; de ser cierto lo anterior coloca en posición difícil a José María Córdova a quien, según los más cercanos a Colosio, fue el único al que se le informó del posible cambio. Salinas 2000, pp. 890-892. No han faltado analistas que señalen que fue José María Córdova, Jefe de la Oficina de la Presidencia, quien abogó de manera más decidida frente a Salinas a favor de Zedillo. Uno de ellos Castañeda 1999, p. 514.

²⁰ Salinas fue advertido de esos rasgos por Jorge Carpizo, su tercer secretario de Gobernación, el que le ayudó a transitar los últimos difíciles meses de su mandato para llegar a unas elecciones relativamente tranquilas a pesar de las circunstancias políticas reinantes. Castañeda entrevistó a Carpizo para su libro sobre sucesiones políticas, y reporta a éste último repitiendo lo que le dijo a Salinas cuando fue consultado sobre la candidatura de Zedillo: "Piénselo bien, Zedillo es un hombre terco y dogmático; no tiene experiencia política". Castañeda 1999, p. 520.

La combinación de la rebelión chiapaneca y el asesinato de Colosio, sirvieron de maravilla para que el candidato priísta sustituto, Ernesto Zedillo, pudiera articular una campaña política que explotó el miedo colectivo. La campaña se concentró en pedir al electorado que votara por la experiencia y por la paz. Y el electorado así lo entendió. Entendió que no había lugar para aventuras políticas, que no era oportuno entregarle la presidencia de la República a un partido que careciera de experiencia en el manejo del poder nacional; que lo primordial era la paz interna. Y fue así como dos violentos acontecimientos políticos inesperados transmutaron sus elementos negativos para producir las razones que llevaron al poder con una amplia ventaja electoral a un tecnócrata de nula experiencia política pero con sobradas convicciones neoliberales.

El error de diciembre

El error de diciembre —o la mayor devaluación del peso en la época contemporánea— será la marca distintiva histórica del gobierno de Zedillo. Se han gastado mares de tinta en analizar el asunto y asignar culpas, pero la verdad de las cosas es que fue resultado de la inexperiencia e ingenuidad del nuevo mandatario. Aunque se quiso culpar al gobierno de Salinas, el hecho es que fue la inepticia en la instrumentación de la medida de política económica lo que finalmente condujo a una devaluación del doble de lo que hubiera sido necesario; una devaluación que habría de desembocar en la devastación de la clase media mexicana y en la hipoteca de los ingresos fiscales por muchos años al absorber el Estado la cartera vencida de las instituciones bancarias y convertirla en deuda interna.

Todo empezó cuando se constataron los efectos económicos de la rebelión zapatista y de los asesinatos políticos durante el año de 1994. A diferencia de devaluaciones anteriores, generalmente impuestas por circunstancias externas, el contexto de la devaluación de 1994 se configuró fundamentalmente por razones políticas internas. La rebelión zapatista y el asesinato de Colosio habían enrarecido el ambiente político, como ya se dijo. En los días previos al relevo presidencial, ese enrarecimiento se había acentuado con el asesinato del principal operador político del presidente electo, José Francisco Ruiz Massieu, y por el pésimo manejo que el gobierno de Salinas le dio a la investigación del caso.²¹ A lo anterior se agregaba el hecho de que el gobierno saliente

²¹ En una decisión que extrañó a la opinión pública, Salinas designó como Ministerio Público Especial para investigar el caso al Subprocurador General de la República Mario Ruiz Massieu, hermano del político asesinado, sin considerar el evidente conflicto de interés que ello suponía. En los escasos meses que mediaron entre el homicidio y la conclusión del sexenio de Salinas, el comportamiento del Subprocurador fue temerario, por decir lo menos, al culpar sin pruebas a la clase política priísta en general del complot para asesinar a su hermano, y a los dos principales directivos de ese partido, de obstaculizar la investigación. El entonces presidente del PRI, involucrado por el Subprocurador como obstructor de la justicia, Ignacio Pichardo Pagaza llegó a la conclusión que todo ello se debía a un complot de altísimo nivel para distraer la atención del verdadero autor intelectual del homicidio. Pichardo Pagaza 2001, *passim*.

heredaba al nuevo una situación económica marcada por un acentuado déficit en la cuenta corriente y un programa de vencimientos a corto plazo de Tesobonos. El de 1994 fue un año en que el efecto del TLC sobre las exportaciones mexicanas a Estados Unidos y Canadá aún no se dejaba sentir y los Tesobonos, pagaderos en pesos pero nominados en dólares, hacían que gran parte de las reservas estuvieran disponibles para la conversión del pago en dólares de los bonos a sus detentadores extranjeros. Sin embargo, no todo eran penurias pues el gobierno que se iba dejaba cimientos sólidos para la estabilidad política dado el resultado de las elecciones. Válidamente podía interpretarse la alta participación y la baja votación por el PRD, que con entusiasmo se había apresurado a apersonarse en la selva chiapaneca para brindar un apoyo no pedido a los guerrilleros zapatistas, como un abrumador voto en contra de la violencia y a favor de la paz y la estabilidad. A ello había que añadir los avances en las reformas económicas que, a su vez, fortalecían una imagen positiva de México en el extranjero, factor fundamental para el flujo de inversiones y capitales.

Bien es cierto que Salinas no estuvo dispuesto a establecer a fines de noviembre una coordinación económica integrada por el secretario de Hacienda Pedro Aspe y el que lo iba a suceder, Jaime José Serra Puche, que le diera suavidad a la transición gubernamental en materia económica.²² Pero de ahí a afirmar, como lo hicieron después de la devaluación los panegiristas de Zedillo, que el gobierno anterior les había proporcionado información económica incompleta o deficiente, en particular sobre el inminente

²² Las diferencias empezaron en los últimos días de la administración de Salinas, en particular los días 19 y 20 de noviembre de 1994 a escasa semana y media de la entrega de la presidencia de la República a Ernesto Zedillo. En esos días tuvieron lugar dos reuniones sucesivas en la casa del presidente Salinas a las que asistieron, aparte del presidente saliente y el presidente electo, Pedro Aspe, secretario de Hacienda, el secretario de Comercio y cabeza del equipo económico de Zedillo, Jaime Serra Puche, Arsenio Farrell, secretario de Trabajo, Miguel Mancera, director del Banco de México y el asesor zedillista Luis Téllez. El tema: pasar o no del deslizamiento del peso a la libre flotación, dada la salida de capitales que sufría el país desde principios de año. En efecto, las reservas apenas llegaban a los seis mil millones de dólares y pesaba sobre el futuro inmediato el vencimiento de 60 mil millones de dólares en tesobonos, bonos pagaderos en dólares que había emitido el gobierno de Salinas para apoyar la estabilidad cambiaria de los últimos años de su gobierno. Lo que propusieron durante los dos días de sesiones Zedillo y su grupo fue ampliar el deslizamiento del peso al 15 por ciento. Mancera y Aspe se opusieron porque hacerlo supondría una macro devaluación posterior inmediata (como sucedería un mes después cuando Zedillo ya presidente tratara de poner en marcha tal deslizamiento). Farrell manifestó que era imposible en tan corto tiempo convocar a los miembros del Pacto Económico para notificarles y obtener su acuerdo (la ampliación de los márgenes de deslizamiento del peso debían de consultarse según texto y espíritu del pacto renovado anualmente desde 1987 con sindicatos y empresarios). Pero más importante aún, el gobierno saliente no tenía ya tiempo para poner en marcha los mecanismos de política cambiaria posteriores a la ampliación del deslizamiento ni tampoco para establecer acuerdos con el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Una solución a este problema lo adelantó Zedillo: que Serra encabezara una comisión de coordinación económica, a lo que se opuso Aspe porque ello supondría, aunque por pocos días, dos cabezas a cargo de la política económica. A cambio Aspe ofreció su renuncia, a lo cual se opuso Salinas. Jugaron en este entuerto circunstancias que venían de atrás. La primera era la obvia enemistad entre Zedillo y Aspe. Durante la primera mitad del periodo de Salinas se había enfrentado, el primero como secretario de Programación y Presupuesto y el segundo como secretario de Hacienda. El enfrentamiento lo ganó Aspe que logró eliminar a la SPP y Zedillo fue enviado a Educación. La segunda circunstancia, más sutil, era que Zedillo sentía que no le debía el cargo a Salinas –quien lo había descartado en un primer momento al apoyar la candidatura de Colosio– pues había tenido que designarlo en estado de necesidad.

vencimiento de los Tesobonos es, según Salinas, una mentira ya que la información se publicaba mes con mes en los boletines del Banco de México.²³ A fin de cuentas la devaluación de diciembre de 1994 se dio en la confluencia de una serie de poderosas percepciones colectivas que tenían que ver con el miedo a la violencia de las guerrillas y los homicidios políticos, las dificultades para el financiamiento externo alentadas por la inepticia del gobierno de Zedillo para manejar con discreción el tema de la devaluación en el seno del Pacto Económico.

Hacia fines de los años ochenta, México se había convertido en un exitoso mercado emergente para los capitales internacionales. Pero como buen mercado emergente, el mexicano era vulnerable a cualquier variación en el clima político o el entorno económico. Esa sensibilidad extrema se debía a que las fuentes de capitales ya no se ubicaban en las corporaciones públicas internacionales ni en los grandes bancos privados, sino entre los operadores de fondos de miles de inversionistas, fondos integrados en su mayoría por recursos que las personas ahorran para el retiro. El tesobono fue el mecanismo ideado para captar ese tipo de fondos, recursos que no iban directamente a la inversión productiva sino a mantener un nivel adecuado de reservas y de liquidez internacional junto a otros flujos de capital. A mediados de 1994 se había ya presentado un elemento externo que afectaba la eficacia de este mecanismo de captación de recursos, cuando Estados Unidos aumentó las tasas de interés e hizo atractivo para los dueños de esos capitales reinvertir en su propio país con menores riesgos políticos. El inesperado aumento de los flujos de capital hacia el exterior fue lo que llevó a considerar la solución devaluatoria a escasa semana y media del relevo gubernamental. Hacia noviembre esta situación era delicada aunque no crítica.

Sin embargo, ante la imposibilidad para el gobierno de Salinas de poner en pie en el escaso tiempo que le quedaba una estrategia para lidiar con los efectos de la devaluación, la decisión de cómo y cuándo llevarla a cabo quedó para el gobierno de Zedillo. A menos de tres semanas en el poder, se le presentó al nuevo gobierno una circunstancia crítica que no pudo controlar: la información que corrió el 19 de diciembre de 1994 por la red informativa Infosel sobre una supuesta ofensiva del EZLN en Chiapas y de una contraofensiva del Ejército Mexicano. Luego se supo que la especie era falsa pero provocó el doble efecto de una corrida contra el peso en los mercados financieros y la alarmada precipitación del gobierno que llevó a la decisión de devaluar de inmediato. La idea inicial consistía en echar a andar el mismo plan que habían propuesto Zedillo y los suyos en noviembre en la junta

²³ En sus memorias Salinas refutó fácilmente este argumento señalando que la publicación mensual *Indicadores Económicos* del Banco de México incluía desde la primera emisión de los Tesobonos en 1991 un cuadro que mostraba mes a mes el saldo de ese tipo de bonos. Zedillo, como ex funcionario del banco central, conocía perfectamente que la información era pública y no podía llamarse a engaño. Salinas 2000, pp. 1076-1078.

convocada por el presidente Salinas: ampliar la banda de flotación al 15 por ciento. Hasta aquí todo iba bien pues tarde o temprano tal medida tenía que tomarse. El problema residió en la manera de comunicar la decisión a los miembros del Pacto Económico. El presidente Zedillo, de gira por Sonora, tomó la decisión a distancia y los operadores en la ciudad de México fueron el secretario de Trabajo, Santiago Oñate, y el secretario de Hacienda, Jaime Serra Puche. El 19 de diciembre se citó para las siete de la noche y con carácter de urgente a los miembros del Pacto Económico en las oficinas privadas del secretario de Hacienda. Y ahí empezó el desastre. De inicio se ubicaron en salones distintos a los representantes sindicales y a los empresariales y se les informó por separado de la decisión de ampliar a 15 por ciento la banda de deslizamiento del peso, margen sin precedentes hasta entonces. En la reunión con los líderes sindicales no hubo problema alguno. Pero en la reunión con los empresarios éstos preguntaron qué pasaría si la ampliación de la banda no aguantaba y la precipitada repuesta del secretario de Hacienda implicó que en tal caso el gobierno estaría dispuesto a una medida de mayor calado. Como es natural, apenas terminada la reunión informativa, la noticia corrió como reguero de pólvora y a primera hora del día siguiente se desató la compra de dólares. Para todos los efectos la admisión de parte del secretario de Hacienda de una eventual devaluación mayor como último recurso, funcionó como un aviso informal de parte del gobierno a los empresarios mexicanos sobre la inminencia de la medida definitiva, lo que llevó a la corrida contra el peso que obligó a una devaluación del doble de lo que hubiera sido necesario.²⁴ Es un caso claro de la profecía que se cumple por sí misma.

Las consecuencias económicas de la devaluación

El gobierno de Zedillo representó la apoteosis política de la tecnocracia político financiera; por ello sorprende que a un gobierno de tal factura se le haya ido de las manos la puesta en marcha de las medidas devaluatorias. Explicaciones de tal descontrol abundan, pero aquí resaltaremos sólo las dos principales. De un lado, es evidente que el nuevo gobierno acusaba una marcada desarticulación entre el presidente y su gabinete en los primeros días en el poder. Por ello la medida de ampliar la banda no se tomó en reunión formal de gabinete, ni siquiera de los secretarios involucrados, y no fue, por lo tanto, una decisión de gobierno sino una opción tomada por teléfono y a larga distancia entre el presidente y el secretario Serra Puche. De otro, es evidente que influyó en la peculiaridad de los sucesos que el presidente Zedillo había designado como secretario de Hacienda al secretario de Comercio del gobierno anterior, funcionario cuya lógica burocrática durante los seis años anteriores había sido la de conseguir y mantener el acuerdo de los empresarios en torno a las políticas oficiales, más que la lógica de un

²⁴ Salinas, 2000, pp. 1071-1107 y 1121-1129.

secretario de Hacienda que es mantener el equilibrio macroeconómico con el menor daño a las finanzas nacionales.²⁵ Psicológicamente, la primera lógica llevaba a hablar con la verdad a los empresarios, en tanto la segunda suponía mantener en el mayor de los secretos la posible devaluación. Sin embargo, lo que no escapó de las manos del gobierno fue el manejo posterior a la devaluación, pero para entonces el daño mayor ya estaba hecho.

La primera reacción fue concertar un nuevo pacto con los sectores sindicales y empresariales, al que se bautizó como Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica. En el documento, firmado el 3 de enero de 1995, se esbozaron los aspectos generales del programa para el ajuste económico y se establecieron los compromisos en precios y salarios para tratar de evitar un fuerte impacto inflacionario. Hasta aquí no había nada nuevo pues se repetía lo consignado en el pacto anterior. La novedad consistió en que se sustituyeron los incrementos generalizados de salarios por la negociación de bonos de productividad. El gobierno se comprometió a reducir el gasto público en 1.3 por ciento del PIB. Y se anunciaron reformas legales para promover la afluencia de capitales privados nacionales y extranjeros a las áreas clave de la economía nacional tales como ferrocarriles, puertos y aeropuertos, telecomunicaciones y servicios financieros. A la par que el Banco de México asumía una política de altas tasas de interés que restringían drásticamente el crédito, se establecieron esquemas para facilitar la capitalización de las empresas. A fin de no alentar con todo lo anterior un inconveniente déficit presupuestal se puso en marcha la medida que mayor descontento provocó entre la población: el incremento del IVA del diez al 15 por ciento. Finalmente se negoció con el Fondo Monetario Internacional, un paquete de apoyo de 47 mil millones de dólares —paquete que ayudó a armar el presidente William Clinton, preocupado por el efecto en los fondos de inversión de los pensionistas de su país—, sujetando al país a las arduas condiciones que esa institución impone cuando otorga ese tipo de créditos.

Nadie ha hecho una evaluación global y puntual de los desastrosos efectos sociales y políticos que trajo consigo la devaluación de diciembre de 1994. A la sociedad mexicana no sólo la afectó la devaluación por sí misma, sino también la dañaron los drásticos programas de ajuste posteriores que el gobierno puso en marcha. Entre las clases medias, los patrimonios familiares se esfumaron bajo el fuego cruzado de los aumentos en las tasas de interés (que desde luego afectaron primordialmente a los créditos hipotecarios y a las deudas en tarjetas de crédito) y del anatocismo, práctica que inmediatamente asumieron los bancos con la abierta complacencia del

²⁵ Notable había sido el desempeño del Dr. Jaime José Serra Puche en la negociación del TLC, tanto hacia fuera del país ante los poderes ejecutivo y legislativo federales de Estados Unidos, como dentro de México con los empresarios mexicanos para que no presentaran fisuras o disidencias de importancia.

gobierno, para resarcirse de pérdidas estimadas.²⁶ La población en general se vio dañada por el aumento en los precios y el incremento del IVA, sin que tuvieran los estratos más pobres retribución alguna más allá de una magra bonificación fiscal a los que ganaban entre 2 y 4 salarios mínimos y la extensión de 2 a 6 meses en la cobertura a enfermedades y maternidad que graciosamente ofreció el Instituto Mexicano del Seguro Social a los trabajadores que perdieran su empleo.

Pero los anteriores fueron apenas los efectos a corto plazo de medidas cuyos autores pueden justificarse que las tomaron en estado de necesidad. Más controvertida ha resultado otra, apenas esbozada al principio, pero que con el tiempo se convirtió en una pesada carga que habrá de gravitar sobre futuras generaciones de mexicanos. Entre los pasos iniciales para contender con la devaluación, se anunció la contratación de 3 mil millones de dólares con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo a fin de fortalecer al sector bancario mexicano y se instituyó el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) para proveer capital de manera excepcional a aquellas instituciones bancarias que lo necesitaran en el corto plazo mediante la absorción de sus carteras vencidas. Con el tiempo el Fobaproa se convirtió en Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB). Rumores ha habido muchos sobre el manejo de esta institución, llegándose a afirmar que los bancos transfirieron cuentas por muchos millones de pesos que no llenaban los requisitos previstos. No obstante la insistencia de diversos actores políticos por conocer las entrañas financieras y los beneficiarios del IPAB, sus directivos, nombrados por el gobierno, se negaron consistentemente a hacerlo amparándose en el "secreto bancario". Pero dado que el IPAB es un organismo público sujeto a la supervisión de la Cámara de Diputados, y en la medida que sus operaciones afectaron la composición de la deuda interna, finalmente se consiguió establecer una comisión *ad hoc* en la cámara baja para supervisar una auditoría al organismo.

En agosto de 2006, en el boletín número 3396 de la Cámara de Diputados, la Comisión de Investigación para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) dio a conocer su informe final en 783 cuartillas. De acuerdo a las conclusiones de la Comisión, el costo fiscal total del rescate bancario al 2004 era de un billón 79 mil millones de pesos en el programa de apoyo a ahorradores y 168 mil millones en el programa de apoyo a deudores, como puede verse en el Cuadro 1.

²⁶ "**Anatocismo.** La usura doble, que consiste en llevar interés del interés: o bien la acumulación y reunión de los intereses con la suma principal, para formar de aquellos y esta un capital que produzca interés." Escribche 1874, tomo I.

Cuadro 1

Costo de la crisis al 31 de diciembre de 2004 (Miles de millones de pesos)			
Programa	Importe	% de participación	% del PIB
Programa de Apoyo a Deudores	168.3	12.7	2.29
Programa de Apoyo a Ahorradores	1,079.8	81.4	14.69
Costo fiscal	1,248.1	94.1	16.98
Costo absorbido por los bancos	77.9	5.9	1.1
Total del costo de la crisis	1,326.0	100.0	18.04

PIB 2004 Utilizado: 7,350.4 miles de millones de pesos. Fuente: Criterios Generales de Política Económica 2005. Fuente del cuadro: http://www.ipab.org.mx/ipab_espanol/pdf/Informe_integral_fiscalizacion/Informe_integral_fiscalizacion_rescate_bancario_9504.pdf

Lo de "programa de apoyo a ahorradores" es un eufemismo para cubrir la compra por el Estado de la cartera vencida detentada por los bancos y considerada impagable a consecuencia de los nocivos efectos en la sociedad de la macro devaluación de 1994 y de las medidas oficiales para contender con ella. Tal apoyo implica necesariamente un costo que alguien tiene que pagar y por ello se ha contabilizado como deuda pública interna, costo que, según la Comisión, el Estado tardará 70 años en amortizar. Deducidas las recuperaciones de créditos vencidos, escasas por definición, el costo neto del saneamiento bancario por institución aparece en el Cuadro 2. En ese Cuadro puede verse que los más altos flujos de asistencia se destinaron a los tres bancos privados más grandes: Banco Nacional de México, Banco de Comercio y Banca Serfín. Y en contraste, además del Banco Obrero SA sobresalen también los bajísimos porcentajes de la mayoría de los bancos oficiales: Banco Nacional del Ejército, Armada y Fuerza Aérea Nacionales SNC, Banco Nacional de Comercio Exterior SNC y Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos SNC. Que esto sirva para contrarrestar los entusiasmos de aquellos que exageradamente y en su momento alabaron la reprivatización y desnacionalización de la banca mexicana.

Cuadro 2

Montos de los Apoyos Otorgados por Institución de Crédito (Miles de pesos)		
Banco	Montos	Porcentaje
Banca Afirme, S.A.	481.2	0.0%
Banco del Atlántico, S.A.	48,195.3	1.5%
Banco Nacional de México, S.A.	401,023.4	12.4%
Banco del Bajío, S.A.	1,047.5	0.0%
Banco de Comercio, S.A.	791,149.8	24.6%
Bancrecer, S.A.	39,434.8	1.2%
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	2,314.2	0.1%
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.	18,529.6	0.6%
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	8,257.3	0.3%
Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C.	86,000.9	2.7%
Banco del Norte, S.A.	151,593.2	4.7%
Banpaís, S.A.	31,458.8	1.0%
Banco Regional, S.A.	2,451.9	0.1%
Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.	305,498.9	9.5%
Banco Bilbao Vizcaya, S.A.	54,519.2	1.7%
Banco de Oriente, S.A.	81,894.2	2.5%
Banco Capital, S.A.	1,087.5	0.0%
Banco del Centro, S.A.	43,624.3	1.4%
First National Citybank	14,130.2	0.4%
Banca Confía, S.A.	115,666.7	3.6%
Banca Cremi, S.A.	33,136.1	1.0%
Ibursa, S.A.	5,430.3	0.2%
Banco Industrial, S.A.	4,139.5	0.1%
Banco Interacciones, S.A.	533.0	0.0%
Banco Internacional, S.A.	115,370.8	3.6%
Banco Inverlat, S.A.	149,429.1	4.6%
Ivex, S.A.	123.0	0.0%
Ixe, S.A.	134.9	0.0%
Banco Santander Mexicano, S.A.	108,871.2	3.4%
Banca Mifel, S.A.	903.2	0.0%
Nacional Financiera S.N.C.	70,019.6	2.2%
Banco Obrero, S.A.	4,391.1	0.2%
Banco de Oriente, S.A.	2,119.6	0.1%
Banca Promex, S.A.	87,104.7	2.7%
Pronorte, S.A.	511.8	0.0%

Montos de los Apoyos Otorgados por Institución de Crédito (Miles de pesos)		
Banco	Montos	Porcentaje
Quadrum, S.A.	1,621.1	0.1%
Banca Serfín, S.A.	396,524.0	12.3%
Banco del Sureste	2,179.7	0.1%
Banco Unión	35,680.5	1.1%

http://www.ipab.org.mx/ipab_espanol/pdf/Informe_integral_fiscalizacion/Informe_integral_fiscalizacion_rescate_bancario_9504.pdf

Zedillo y la política: primera vuelta, el PRI

La imagen que Ernesto Zedillo proyectó en política siempre fue pequeña. Desde el momento en que asumió la candidatura en suplencia al momento en que entregó la presidencia de la República a Vicente Fox, proyectó la imagen del modesto burócrata que había venido a más. O al menos esa es la imagen públicamente percibida. Quizá él mismo la cultivó. Quizá le convenía para sus propósitos. En contraste con esa imagen, los estorbos políticos que le creó al PRI fueron aparentemente enormes, aunque al final del camino no se le pueda considerar el autor único y directo de la famosa alternancia. La pequeñez de sus medidas se lo impidió. Se requirió algo mucho más fuerte y decisivo, como veremos más adelante, para destronar al PRI. Sin embargo, para la fluidez de este recorrido histórico es necesario ver qué hizo Zedillo, y por qué, en contra del partido que lo llevó al poder. Pero de entrada hay que rechazar la tesis, puesta en marcha por un destacado político priísta, de que la alternancia del 2000 estaba ya pactada con el PAN desde las elecciones de 1994, y que ese pacto fue para abrirle el camino a Zedillo ante el posible triunfo del candidato del PAN. La tesis, además de conspiratoria, es absurda porque ¿qué partido o candidato que lleva la delantera la cede en aras de una vaga promesa de riesgoso cumplimiento futuro?²⁷

Algo que distinguió desde los primeros momentos el quehacer político del sexenio zedillista fue la ruptura de numerosos precedentes que constituían reglas esenciales del sistema político penosamente construido desde 1929. Esta fue la estrategia; las tácticas se concentraron en dos aspectos: tratar de cambiar al PRI y la manera de contener a su antecesor en la presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari.

Apenas iniciado su gobierno, se establecieron las malas relaciones entre el presidente de la República y el PRI.²⁸ La actitud de Zedillo con su partido se

²⁷ Dice Roberto Madrazo en el libro dictado al periodista Manuel S. Garrido: "Para mí estaba claro: Zedillo había llegado a la Presidencia de la República después de un acuerdo con el PAN, donde se negoció la alternancia del 2000. Hay que recordar que el asesinato de Colosio era una losa para el PRI. Y sólo una negociación como esa logró que el PAN prácticamente abandonara la contienda para que ganara Zedillo en 1994." Madrazo 2007, p. 99.

²⁸ No es abundante la literatura sobre esta época del PRI y de su relación con el poder ejecutivo, pero de las pocas existentes tres son fundamentales: González Compeán 2000, Pichardo Pagaza 2001 y Hernández Rodríguez 2003.

informaba en la creencia de que la democracia se puede construir por arriba. Desde el principio se propuso, según opinión de muchos, en ser el autor de una alternancia que pasara por la total derrota del PRI.²⁹ En un primer y somero planteamiento parecerían buenas las intenciones que guiaron su conducta frente a su partido dada la razón explícita que se esgrimía: la democracia. En aquellos días, la democracia era bandera y propósito de todos los partidos de oposición y se había convertido en *modus vivendi* de columnistas, editorialistas y una buena parte de los científicos sociales y politólogos del país (gran parte del resto de estos últimos estaba con la revolución encapuchada de Marcos). Pero las buenas intenciones del presidente de la República pronto se tradujeron en malos entendidos. El financista público convertido en político por azares del destino, objetaba las pretensiones del PRI de ser el principal articulador de intereses y transmisor de demandas en un sistema político que consideraba execrable. En un primer momento Zedillo se propuso remediar los reales y supuestos vicios del PRI instaurando la democracia a su interior; fue particularmente enfático en el aspecto que se refería a la selección de candidatos.³⁰

El 4 de agosto de 1994, dos semanas antes del día de las elecciones, cuando las encuestas lo pronosticaban como triunfador, Ernesto Zedillo acudió al Foro Nacional para la Democracia, un acto de campaña, y pronunció el discurso conocido como el de la "sana distancia".³¹ La alocución estaba basada en ideas que había venido madurando antes de convertirse en el candidato sustituto.³² Si el tema central del malogrado Colosio en marzo anterior había

²⁹ Al menos esta fue la impresión generalizada en los altos círculos priístas. En un libro reciente sobre las elecciones de 2000 y 2006, en la cuales fue protagonista de primer orden, Roberto Madrazo afirma "...visto con serenidad y con la perspectiva que te dan los años, me queda claro que tras la gestión política de Ernesto Zedillo se ocultó una alternancia de tramoya en el año 2000. Una alternancia nacida en el despacho del presidente y montada sobre sus demonios antipriístas y tecnocráticos." Madrazo 2007, p. 90.

³⁰ Ignacio Pichardo Pagaza, a la sazón secretario general del PRI y encargado de integrar las listas de candidatos al Congreso que postularía el partido, reseña cuándo percibió asomos de la actitud que asumiría Zedillo frente al PRI. Dice que al terminar de revisar exhaustivamente las listas de candidatos a diputados y senadores por el PRI, como lo habían hecho todos los candidatos anteriores a él, echó atrás su silla giratoria y quitándose los lentes dijo con gravedad: "Esto no es la democracia que el partido necesita internamente. Ahora no tuvimos otro remedio que proceder de esta manera. No deberá repetirse" Pichardo Pagaza 2001 p. 91.

³¹ En realidad, Zedillo había tomado distancia con el PRI desde que fuera postulado candidato. Para empezar había puesto casa de campaña aparte, ocupando temporalmente un nuevo edificio al sur de la Ciudad y a 20 kilómetros de distancia de la sede nacional del PRI. El edificio del comité de campaña pronto se llenó de computadoras personales y personajes provenientes del entorno inmediato de Zedillo. Ignacio Pichardo, ya para entonces presidente del CEN del PRI, escribió años después que el partido no tuvo la más mínima ingerencia en la campaña de su candidato a la presidencia de la República; se limitó a organizar y llevar adelante las campañas de los candidatos a diputados federales y senadores. Pichardo Pagaza 2001, pp. 77-78.

³² Pichardo Pagaza, que conoció a Zedillo en diversas circunstancias de la vida pública, dice al respecto: "Considero que el proceso intelectual de Ernesto Zedillo que desembocó en la formulación de sus ideas sobre 'la nueva cultura democrática' de México, como llamó a su planteamiento, tomó largos años de maduración. Zedillo fue influido por su conocimiento a fondo del sistema estadounidense. Siendo niño y adolescente fronterizo vivió inmerso en la cotidianidad de la política local de ambas Californias. Cuando joven asimiló los aciertos y limitaciones de las críticas políticas al régimen, al gobierno y al partido dominante en su país. Más tarde mientras realizaba estudios de maestrías y doctorado en ciencias económicas en una reconocida universidad estadounidense, tuvo ocasión de mirar de cerca el desarrollo político de aquel país." Pichardo Pagaza 2001 p. 202.

sido la desigualdad y los agravios sociales, para Zedillo lo importante era la democracia y la equidad en la competencia política. Con estas ideas, el inminente presidente iniciaba la promoción de la "nueva cultura democrática", que sería la piedra de toque de su gobierno en materia política.³³

El largo discurso que pronunció Zedillo en esa ocasión pautaba variaciones diversas sobre el significado de la democracia, la interpretación de la historia política del país y la esencia del gobierno, pero tenía un teorema nodal y un corolario explícito. El teorema giraba en torno a la vieja idea de que el titular del poder Ejecutivo no recibía mandato partidista pues gobernaba para todos. Lo cual no era una sorprendente novedad; la habían invocado presidentes anteriores pero sin pretensiones de que se convirtiera en norma de conducta para la instantánea transformación política del país. La Constitución y las leyes, sentenció Zedillo, asignan al jefe del Ejecutivo y a los partidos funciones distintas (otra obviedad), y ante una sociedad despierta y participativa el presidente de la República debe gobernar para todos y no sólo para sus partidarios. Por ello era imprescindible marcar esa diferencia en la realidad política: "Creo firmemente, dijo como conclusión, en que la democracia exige una sana distancia entre mi partido y el gobierno." Y para que nadie se llamase a engaño, agregó: "La Constitución señala con precisión el espacio que a cada uno corresponde y mi compromiso será mantener diáfana la distancia que debe separarlos." El corolario era que el partido quedaba a su suerte, el gobierno ya no lo protegería ni respondería a sus intereses clientelares; por lo tanto si el PRI quería sobrevivir en democracia debía reformarse. Por primera vez en el México del siglo XX, un ya inminente presidente de la República anunciaba que aspiraba a gobernar sin su partido. Si aquí hubieran quedado las cosas quizá el esquema hubiera funcionado en beneficio de ambas partes, partido y poder ejecutivo, ya que lo anunciado se alineaba bien con las tradiciones políticas contemporáneas de los sistemas presidenciales de Occidente. Pero lo que muy pronto se pondría de manifiesto fue que los propósitos presidenciales implicaban un doblez: no daría apoyo a su partido pero le exigiría de él todo el respaldo para su gobierno. Por ello el sexenio zedillista se distinguiría como la época en que el partido tuvo el menor margen de independencia frente al poder ejecutivo en toda su historia. Como es natural la perplejidad de los priístas al principio fue mayúscula, perplejidad que muy pronto se convertiría en hostilidad ya que la relación que paulatinamente establecía Zedillo con ellos era asimétrica.

El contenido del discurso fue una visión parcial de cómo imponer la democracia, pues nada dijo Zedillo de los procedimientos internos de los otros

³³ Este discurso fue pronunciado el 4 de agosto de 1994 ante el Foro Nacional de Democracia en la sede nacional del PRI como parte de la campaña política del candidato Zedillo. Se utiliza aquí la versión que distribuyó en su momento por el partido a los medios de comunicación. Reseñas y reacciones al discurso pueden encontrarse en la prensa nacional a partir del 5 de agosto. Ideas parecidas repitió en un acto con dirigentes priístas diez días después ocasión en que introdujo la idea de "equidad en la competencia". *Excélsior* 20 VIII 1994.

partidos ni de las intermediaciones clientelares que éstos tenían ya bien arraigadas en la administración pública federal y estatal. La contraprestación que Zedillo ofrecía al PRI era la absoluta independencia para sus decisiones internas, compromiso que luego no respetaría. Para realizar la reforma interna del partido, Zedillo exigió a los priístas que integraran una agenda en la cual debería estar presente el tema de la selección de candidatos, pues como presidente de la República se proponía "no intervenir, bajo ninguna forma, en los procesos de selección de candidatos del PRI a puestos de elección popular [...] desde presidentes municipales hasta Presidente de la República". Y siempre con prisas, propuso también un calendario de tres semanas para integrar la agenda, y sugirió el primer semestre de 1995 para realizar la asamblea que habría de aprobar sus dictados.

El 15 de agosto Zedillo cerró campaña para la región central del país en el Zócalo de la ciudad de México y deslizó el principio, en su concepto fundamental, que debería regir las elecciones: la equidad en la competencia. Un tema difícil, hay que decirlo, sobre todo si se deja indefinido el concepto. Los juristas saben que entre justicia y equidad sólo hay una diferencia de grado: la primera es la aplicación general y a raja tabla de la norma y la segunda es la aplicación de esa norma general tomando en cuenta las circunstancias específicas del caso concreto. La equidad es materia de juicio de los jueces y no de leyes, y menos aún de las leyes que deban regular una competencia entre actores políticos que por definición tienen desiguales capacidades para influir el voto del electorado. Es probable que para componer su discurso Zedillo haya tenido en mente la necesidad de establecer un tribunal electoral especial e independiente, pero el hecho es que sería posteriormente interpretado por las fuerzas políticas distintas del PRI como el compromiso para establecer condiciones de estricta igualdad entre los partidos políticos.³⁴ El propósito de un sistema electoral, y por ende del así llamado "juego democrático", no es poner a los partidos en igualdad de condiciones sino permitir una competencia en que las desiguales capacidades de los partidos para influir al electorado se manifiesten y poder así determinar claramente un ganador. Dicho de otra manera, no es posible y a menudo resulta contraproducente intentar darle a la equidad validez de norma general en cualquier materia, pero sobre todo en materia electoral.

No contento con lo anterior, el 10 de septiembre, al instalar la Comisión Nacional de Ideología del PRI, deslizó una idea adicional para terminar de

³⁴ Según W.J.M. Mackenzie, asesor en materia electoral de los países africanos anglófonos durante el proceso de descolonización en los años cincuenta del siglo XX, son cuatro los requisitos tradicionalmente aceptados que un país debe cumplir para que se le considere como democrático y en goce de elecciones libres: a) un poder judicial independiente que interprete la ley electoral, b) una administración sana, competente e imparcial que lleve a cabo las elecciones; c) un sistema maduro de partidos políticos y d) la aceptación por parte de la sociedad de ciertas vagas reglas de juego que limitan la lucha por el poder. Tres de ellas las cumplía México a mediados de los años noventa y quedaba pendiente la primera que se satisfizo cuando Zedillo empujó la reforma que llevó a la constitución del Tribunal Electoral del Poder Judicial. Mackenzie 1962, p. 16.

delinear su concepción de la nueva cultura democrática: la necesidad de legislar para llegar a tener garantías para los partidos. Al concluir las elecciones, sentenció en esa ocasión, la vida política entra a una nueva fase en la cual los partidos tienen cabida en "un nuevo momento de diálogo, de convergencia, de unidad nacional". Por eso, señalaba, "es preciso asegurar que los partidos disfruten plenamente de las garantías legales necesarias y que se mantengan en el centro del debate político." Aunque el discurso no aclaraba la confusión entre derechos y garantías, anunciaba cuál sería la línea de conducta zedillista para la transformación política del país: gobernar sin su partido en espera que los demás partidos convergieran con él en sus propuestas de políticas, a cambio de normas para la equidad en la competencia y de garantías que no definía, pero que se traducirían en sustanciales subsidios oficiales para los partidos. Con las reformas que luego llevaría a cabo se iniciaría otro ciclo en la espiral histórica de la política mexicana al consolidar las bases normativas para que tres fuerzas, tres partidos, estén representados en las cámaras del Congreso en tres tantos casi iguales, introduciendo así la inestabilidad de los gobiernos parlamentarios en un sistema presidencial. En esa situación el futuro es incierto porque bien se consagra la parálisis política en caso que la fuerzas estén siempre en desacuerdo o bien se establece la oligarquía parlamentaria si las tres fuerzas se ponen de acuerdo. En ambos casos se minimiza la capacidad de acción del poder ejecutivo.

El 21 de agosto se celebraron las elecciones federales; el 28 siguiente el Instituto Federal Electoral anunció los resultados: con 77.7 por ciento de participación, el PRI había obtenido el 50.1 por ciento de la votación válida; el PAN, 26.6 por ciento, y el PRD, 17 por ciento. Un triunfo rotundo para el partido de Zedillo, pues casi había doblado el porcentaje de votos de su siguiente competidor, el PAN.³⁵

Del calendario que impuso Zedillo a los priístas para reformarse, sólo pudo cumplirse la primera parte con el establecimiento de la Comisión Nacional de Ideología debido a los efectos de la devaluación de diciembre de 1994. Un mes antes de la debacle económica, en noviembre de ese año, se llevaron a cabo los trabajos preliminares en la Comisión para integrar la agenda para la reforma. La comisión publicó una convocatoria para que todas las organizaciones del partido trataran de diagnosticar qué le pasaba al PRI. En realidad lo que pasaba se debía más al entorno de Zedillo que a problemas internos del partido propiamente dicho. Y no faltó quien se diera cuenta, como lo muestra el primer párrafo del primer ponente del seminario organizado por la Fundación Mexicana Cambio XXI-Luis Donaldo Colosio A.C., Rafael Segovia³⁶. Decía

³⁵ Un análisis completo sobre esta elección en Pacheco Méndez 2000, pp. 293-372.

³⁶ La designación temática de las mesas del seminario organizado por la organización "pensante" del partido, lo decía todo: 1) El PRI y la transformación de los partidos en el mundo; 2) La reforma del PRI en el contexto del cambio

Son raros los casos de los partidos políticos que plantean una reforma interna cuando alcanzan el poder. Por lo general son los partidos derrotados quienes se preguntan por su necesidad e incluso llevan a cabo en algunos casos los cambios necesarios para eliminar las causas aparentes o reales de los resultados adversos de la organización.³⁷

La extrañeza del ponente ponía claramente de manifiesto que eran razones externas al partido y ajenas a su productividad electoral (que es función principal de todo partido), las que llevaban a plantear su reforma. Eran más las necesidades del poder que se constituía, y en concreto las muy personales razones del ya para entonces presidente electo.

Zedillo y la política: segunda vuelta: la praxis de la sana distancia

Como presidente, Zedillo estuvo lejos de mantener la tan celebrada sana distancia con su partido particularmente en lo que correspondía a la vida interna de la institución. En el curso de su mandato, impuso a seis presidentes nacionales del partido, uno cada año: María de los Ángeles Moreno (1994-1995), Santiago Oñate (1995-1996); Humberto Roque Villanueva (1996-1997); Mariano Palacios Alcocer (1997-1999), José Antonio González Fernández (1999) y Dulce María Sauri (2000). Paradójicamente la inestabilidad en la dirigencia inducida desde arriba era el resultado de la sana distancia porque las ideas de Zedillo encontraron desde el principio una sorda resistencia al interior del partido. En corto tiempo creció la hostilidad de los cuadros hacia quien se había negado a ser su "jefe nato" al grado que los militantes priístas terminaron por considerarlo su enemigo.³⁸ Razones para ello abundaron pues Zedillo desplegó frente al PRI una línea de conducta de conveniencias que muy pronto haría crisis. Por un lado quería ejercer su peculiar versión de un cesarismo democrático alejado de las exigencias corporativas del PRI, pero por otro, utilizaba al partido con mayor intensidad que sus antecesores para conseguir sus propósitos de gobierno.³⁹ En ese vaivén, el partido se encontró a la vez marginado y sujeto, con un papel muy mermado como actor político, incapacitado para influir en las decisiones de gobierno o siquiera para señalar objetivos. Se convirtió en una instancia al servicio absoluto del presidente de

democrático nacional; 3) La relación del PRI con los poderes ejecutivos; 4) La relación del PRI con los poderes legislativos; 5) El financiamiento de los partidos políticos en México y el mundo; 6) Organización y democracia interna del Partido Revolucionario Institucional, y 7) La ideología del PRI ante la modernización económica, política y social. A la retahíla de ponencias y comentarios se agregaba un apéndice que incluía resúmenes de cómo se resolvían esos temas en las leyes de España y Alemania, y en los estatutos de varios partidos de esos países. Comisión Nacional de Ideología 1994, *passim*.

³⁷ Comisión Nacional de Ideología 1994, p. 13.

³⁸ Pichardo Pagaza 2001, pp. 80-81.

³⁹ Un análisis exhaustivo de lo que el autor llama la presidencia contenida en Hernández Rodríguez 2003.

la República pero sin que éste corriera los riesgos que implicaba figurar como el líder real del partido.

En diciembre de 1994 Zedillo obligó a los legisladores priístas en ambas cámaras a aprobar un 50 por ciento de aumento al impopular Impuesto al Valor Agregado (IVA) para contender con las consecuencias del error de diciembre. La bancada priísta en la Cámara de Diputados aceptó de mala gana votar por la medida aun a sabiendas que habría de costarle caro al partido en términos de votos en las elecciones de medio periodo. En enero de 1995 la prioridad número uno del presidente Zedillo en materia política fue la de llevar adelante su proyecto de reforma electoral pues sostenía, sin reparar en la paradoja, que su elección había sido legítima pero inequitativa, implicando con ello que había triunfado gracias al apoyo de un PRI demasiado fuerte por el patrocinio que históricamente había recibido de los gobiernos a lo largo de su existencia. Con estas ideas, Ernesto Zedillo si no inventó sí contribuyó a fortalecer una peculiar idea de la competencia democrática: que esta debe darse entre partidos con fuerzas equivalentes y que cualquier ventaja sea esta histórica, financiera o de apoyos "excesivos" resulta en una competencia poco equitativa. Cuando estas ideas encontraron camino en la legislación electoral mexicana, se sentaron las bases para la permanente inestabilidad postelectoral, pues cualquier candidato perdidoso puede alegar que jugó en circunstancias "inequitativas". A fin de lograr su objetivo el presidente Zedillo obligó a la dirección del PRI a firmar un acuerdo para llevar a cabo la reforma mediante negociaciones en la Secretaría de Gobernación y no dentro del Congreso, como correspondía. Quiso que la reforma política no se negociara en el Congreso donde el PRI tenía mayoría en ambas cámaras, sino en la Secretaría de Gobernación donde las fuerzas de los partidos quedaban igualadas.

Otra novedad ideada para contrastarse con el gobierno anterior fue la de romper con el bipartidismo PRI-PAN construido por Carlos Salinas y fortalecer al PRD. De aquí que contradijera el discurso previo de apego a las leyes y rechazo a las "concertaciones", y estuviera dispuesto a conceder el retiro de dos gobernadores recién electos en Chiapas y Tabasco, sin que éstos hubieran dado lugar a razones para dudar de la legalidad y legitimidad de sus elecciones, retiros que exigía el PRD para firmar el acuerdo para la reforma política.⁴⁰ De esas exigencias, el gobierno federal sólo pudo concretar la primera pues el gobernador de Chiapas, Ricardo Robledo, aceptó pedir licencia. En cambio en Tabasco Zedillo se topó con la negativa del Congreso del Estado a conceder licencia al titular del poder ejecutivo estatal, luego de

⁴⁰ Durante el gobierno de Salinas, la prensa popularizó el término "concertaciones" para designar a las cesiones de puesto de elección popular legítimamente ganados por el PRI por la necesidad de conciliar a otros partidos con propósitos ajenos a la elección misma. Durante su campaña, Zedillo se pronunció en contra de las concertaciones a las que consideró como parte de la mala historia política del país. Véase *Unomásuno*, 22 de julio, 1994. Para las concertaciones que pretendió llevar a cabo Zedillo, véase Hernández Rodríguez 2003, pp. 55-57.

una movilización del PRI local que logró un amplio apoyo social a favor del gobernador Roberto Madrazo.⁴¹ El caso Tabasco, como señala Hernández Rodríguez, trajo consecuencias devastadoras para Zedillo.⁴² Por una parte se puso en evidencia que la debilidad del presidente se ubicaba en torno a una pretendida legalidad constitucional que no respetaba, y por otro, estableció a Madrazo como un líder fuerte dentro del PRI, una suerte de sustituto en el liderazgo real al que había renunciado Zedillo públicamente. Ambos aspectos tomaron cuerpo político en la renuncia del secretario de Gobernación en el gabinete de Zedillo, Esteban Moctezuma, supuesto autor de la política de acabar con el bipartidismo PRI-PAN fortaleciendo al PRD mediante cesiones de puestos ganados legítimamente.

Se considera que la centralidad política del presidente de la República dentro del PRI terminó con la alternancia del año 2000. No es así. En realidad, esa centralidad (entendida como la jefatura única y última del presidente de la República dentro del partido) feneció con la XVII asamblea nacional del PRI que se celebró a fines de 1996. Fue la militancia del interior del país inducida por algunos gobernadores, la que impuso la declaratoria de defunción al dominio del presidente de la República sobre el partido. Para cumplir con la tarea de la reforma del partido, el presidente había impuesto como máximo dirigente a su secretario de Trabajo, Santiago Oñate. Desde su toma de posesión como presidente del CEN del PRI, Oñate intentó desesperadamente sacar del debate de la reforma estatutaria el tema de la relación entre partido y presidencia de la República, o al menos diluirlo ubicándolo en la línea más general de la relación del partido con sus miembros y con la sociedad.⁴³ A su vez Zedillo quiso hacer algo parecido en el acto del aniversario del PRI justificando las reformas electoral y del partido como partes fundamentales de la reforma del Estado.⁴⁴ Zedillo buscaba colocarse en la línea que Salinas y Colosio habían propuesto para modernizar al PRI. Pero si las asambleas XIV y XV habían sido las del dominio y triunfo de los modernizadores, ya la XVI había preludiado una recomposición en las formaciones de las fuerzas internas.⁴⁵ La XVII, la que le tocó a Zedillo, marcó

⁴¹ En México, los cargos de elección popular no se renuncian, para retirarse del cargo es necesario pedir licencia. La licencia de un presidente de la República la concede el Congreso de la Unión; la de los legisladores federales o locales, sus respectivas cámaras, y las de gobernadores los congresos de los estados. Para una perspectiva desde el punto de vista del afectado, véase Madrazo 2007, pp. 69-96.

⁴² *Ibid.*, pp. 62-63.

⁴³ En su discurso de toma de posesión Oñate señaló: "Partido y Gobierno. Gobierno y partido. Distintas tesis se han planteado para descubrir esta compleja relación [...] Sin embargo, estamos también en la necesidad de plantear otra relación, quizá menos atendida por los observadores políticos: la relación esencial del partido con sus miembros; la relación esencial del partido con la sociedad; aquí no hay distancia que quepa, aquí sólo la cercanía habrá de dar vitalidad o habrá de dar congruencia a una acción política que no se agota en la emisión del voto ni en la organización de una elección." *Apud.*, González Compeán 2000, pp. 645-646.

⁴⁴ González Compeán 2000, pp. 647-649.

⁴⁵ Reseña de la XV Asamblea (mayo 1992) en Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial (1994), *Crónica del gobierno...cuarto año*, pp. 178-179; reseña de la XVI Asamblea en Presidencia de la República. Unidad de la

sin duda alguna el regreso triunfal de los políticos históricos y tradicionalistas por el ancho camino pavimentado por la sana distancia.

La agenda de la XVII Asamblea, que incorporaba las iniciativas de Zedillo, se había integrado ignorando las tendencias manifiestas entre las bases del partido desde la asamblea anterior. En la XVI Asamblea los cuadros tradicionalistas del partido habían aceptado de muy mala gana dos reformas impulsadas por el presidente Salinas.⁴⁶ Una ideológica, el liberalismo social, que sustituyó al inclusivo e histórico "nacionalismo revolucionario" por una serie de vagas ideas que pretendían avenir economía liberal con la acción social del Estado, entendiendo la liberalización que había propuesto el liberalismo histórico como la limitación al campo donde el Estado ejerce su control.⁴⁷ Con ello el partido declinaba la defensa de la rectoría económica del Estado y cedía un terreno ideológico de primera magnitud a los partidos de izquierda, sobre todo al PRD. La segunda reforma era orgánica: la creación del Movimiento Popular Territorial (MPT), forma ideada por Salinas para incorporar al partido a los comités de base del programa Solidaridad, y que se venía preparando desde la XV Asamblea.⁴⁸ Sobra decir que el MPT contaba con el más absoluto de los desagradados de parte de los liderazgos sectoriales pues temían, como efectivamente sucedió, que les escamoteara membresía y candidaturas de elección popular a los niveles federal, estatal y municipal.⁴⁹

Los delegados a la XVII asamblea del partido se cobraron los agravios del presidente Zedillo tomándole la palabra empeñada en su discurso de la sana distancia. Si la selección de candidatos había sido señalada por el presidente como tema fundamental para la democratización interna, la asamblea aprobó un paquete de reformas al capítulo correspondiente de los estatutos,

Crónica Presidencial (1994), *Crónica del gobierno...quinto año* pp.140-144. También González Compeán 2000, pp. 604-610.

⁴⁶ Para la XVII Asamblea véase González Compeán 2000, pp. 649-654.

⁴⁷ La fundación del PRI, entonces llamada todavía Cambio XXI, publicó dos pequeños tomos que contienen los discursos pronunciados en el LXIII aniversario del PRI en marzo de 1992 y que iban con el propósito de explicar qué significaba aquello del liberalismo social. Véase Cambio XXI 1992, tomos I y II.

⁴⁸ En la XV Asamblea Nacional, el 14 de mayo de 1992, se propuso el fortalecimiento de las organizaciones del Sector Popular y el diseño de una nueva estrategia de gestión social. En consecuencia el Sector Popular convocó a una reunión extraordinaria del Pleno Nacional. En junio de 1992, lanzó la convocatoria a sus organizaciones para su revisión y adecuamiento a la coyuntura política que se vivía. De junio de 1992 a febrero de 1993, las organizaciones y movimientos nacionales emprendieron las acciones necesarias para dar lugar a la reforma estructural del sector. Fue entonces cuando el movimiento urbano nacional UNE se constituyó como alianza urbana nacional y acordó concurrir al movimiento territorial del PRI. Bajo estas nuevas condiciones, se modificó la estructura de cinco movimientos para convertirlos en tres: Movimiento Nacional Sindical, Coalición Nacional de Agrupaciones Productivas y de Servicios, y Foro Nacional de Profesionales y Técnicos. Los días 27 y 28 de febrero de 1993, se llevó a cabo la XII Asamblea Nacional del Sector Popular, donde se analizaron las transformaciones y se modificaron los documentos básicos y la denominación de la organización, la cual pasó a llamarse Frente Nacional de Organizaciones y Ciudadanos. Posteriormente la XVI Asamblea aprobó la creación del Movimiento Popular Territorial.

⁴⁹ En efecto, escasos dos años después, Pichardo Pagaza a cargo, como secretario general del partido, de integrar las listas de candidatos a diputados y senadores consideraba que el MPT "se había convertido en otro fuerte grupo de presión por estar vinculado con el generoso programa gubernamental de Solidaridad. Había adquirido un amplio margen de maniobra e influencia para presionar al partido." Pichardo Pagaza 2001, p. 89.

incluyendo nuevos requisitos para ser candidato a la presidencia de la República y a gobernador, requisitos que sólo los militantes de larga y probada carrera partidista y parlamentaria podían cumplir. Entre otros, se exigía diez años de antigüedad en el partido, haber tenido un cargo de dirigencia y haber sido electo al menos a un puesto de elección popular. El golpe era doble: contra el tradicional derecho del presidente saliente de designar sucesor y contra todos aquellos con escasa o nula trayectoria dentro del partido, genéricamente conocidos como "tecnócratas", para aspirar a candidaturas. Al aprobarse estos cambios terminó realmente la centralidad y mando informal del presidente de la República sobre su partido, que había establecido Lázaro Cárdenas entre 1936 y 1938 y que habían sido fielmente respetados desde entonces.⁵⁰ La cereza del pastel la pusieron los delegados al aprobar una propuesta que desechaba el liberalismo social y los regresaba ideológicamente al nacionalismo revolucionario.

Ni duda cabe que la doble cara de Zedillo en política iba en función directa de su necesidad de crearse espacios para gobernar. Desde el primer día se supo débil. Sensación que seguramente se agudizó de manera dramática a raíz del error de diciembre y sus consecuencias. De aquí la actitud que asumió con su predecesor, Carlos Salinas a partir de enero de 1995. Durante los cincuenta años de vigencia del sistema político posrevolucionario una de sus reglas esenciales para su debido funcionamiento se refería al respeto absoluto por el presidente en funciones de la persona y la familia de los predecesores. Ello se correspondía con una actitud de reserva y contención políticas por parte de los ex presidentes. Sucedió a veces que el presidente que dejaba el poder salía de él con gran fuerza política y pretendía ejercerla desde la vida privada a la que se veía confinado, moviendo grupos y personajes afines. Para el nuevo presidente era muy fácil reducir ese protagonismo: perseguía judicialmente a uno o varios de los colaboradores del ex presidente. Para hacerlo motivos nunca faltaban, y se procedía mediante causas generalmente relacionadas con ejercicios indebidos de presupuestos oficiales o negocios turbios realizados al amparo del poder. Para ello el presidente en funciones contaba con el coro de los políticos que le rodeaban y la complicidad de una prensa escrita y unos medios electrónicos acostumbrados a vivir de la publicidad oficial, que se encargaban de reproducir y remachar las versiones acusatorias del gobierno. En los últimos 25 años de vigencia del sistema político posrevolucionario, la persecución de miembros del gobierno anterior fue tan frecuente que llegó a verse casi como un ritual parecido a las guerras floridas de los aztecas. Pero eso sí, la persona y la familia de los ex presidentes eran sagradas. Esto último habría de cambiarlo de raíz el presidente Zedillo.

⁵⁰ *Supra*, pp. 80-83.

El 28 de febrero de 1995, en pleno apogeo del malestar público por el error de diciembre, se aprehendió a Raúl Salinas de Gortari, hermano del ex presidente, acusado de ser el verdadero autor intelectual del homicidio de Francisco Ruiz Massieu. Con esta medida, el gobierno lograba efectos con los que esperaba no sólo distraer la atención sino recuperar el terreno perdido en imagen pública con la reciente devaluación. De alguna manera Zedillo quiso reproducir el golpe que cinco años antes había dado Salinas aprehendiendo al dirigente del sindicato petrolero. Con la medida se daba respuesta a la muy extendida convicción prevaleciente en muchos círculos de que, en efecto, el autor intelectual del homicidio del político priísta era el hermano del presidente, y se erosionaba la posición política interna del ex presidente. Y con el efecto mediático que trascendía fácilmente al ámbito internacional, se echaban abajo las posibilidades de Salinas de presidir la Organización Mundial de Comercio, puesto para el cual era un fuerte candidato, y desde el cual habría fortalecido su influencia al interior de México. Independientemente del fondo del asunto judicial, el hecho es que el hermano del ex presidente se convirtió en rehén del gobierno al ser consignado, sin derecho a fianza, a una prisión de alta seguridad. La primera reacción de Carlos Salinas fue trasladarse a Monterrey y declararse en huelga de hambre en casa de una modesta familia amiga. Luego de unas furtivas entrevistas con enviados de Zedillo, el ex presidente aceptó exilarse en Dublín, en donde permanecería hasta el último día del sexenio zedillista.

No sería posible en el reducido espacio de este capítulo seguir todas las azarosas vicisitudes y tragicómicos vaivenes que marcaron el desarrollo de este caso. Baste decir que en lo político fue un éxito pero resultó un rotundo fracaso judicial. Políticamente Zedillo logró su objetivo de mantener en un impotente exilio al ex presidente, a la vez que incrementaba su desprestigio al ventilarse en el juicio el tráfico de influencia a que eran adictos los miembros de su familia. Pero en lo judicial, los apresuramientos por servir los propósitos del presidente llevaron al Procurador General de la República, Antonio Lozano Gracia —primer político procedente del PAN que formó parte de un gabinete de presidente priísta— y al Subprocurador, Pablo Chapa Bezanilla, a una viciada investigación que incluyó pagos a testigos, invenciones de pruebas, exhumación ilegal e incluso la utilización de una vidente para tratar de comprobar las imputaciones a Raúl Salinas. Ante el escándalo que todo ello provocó, Zedillo se vio obligado a prescindir de los servicios de Lozano y de Chapa hacia fines de 1996. Y todos esos evidentes vicios en las actuaciones del ministerio público, claro está, servirían excelentemente a la defensa de Raúl Salinas para conseguir años después la exoneración de su cliente por desvanecimiento de pruebas.⁵¹ A pesar de las

⁵¹ Los homicidios de Colosio y de Ruiz Massieu presentaban inquietantes elementos comunes. En ambos casos los ejecutores materiales, Mario Aburto y Daniel Garza, fueron detenidos en el momento mismo de los atentados. El primero confesó haber actuado solo y por decisión propia. El segundo delató a quienes lo habían contratado, lo cual

promesas de campaña de investigar el otro crimen a fondo, el gobierno de Zedillo envió al archivo el caso Colosio en donde sigue hasta la fecha.

Zedillo y la política: tercera vuelta, el PRI y las elecciones
Zedillo aparentó que lo sucedido en la XVII Asamblea del PRI era parte de su plan maestro para crear, vía el partido, una democracia desde arriba. Fingió que era pieza fundamental del programa por una nueva cultura democrática, como gustaba llamarla. Pero la realidad de las cosas es que lo afectó profundamente pues le coartaba el camino para dejar un sucesor a su gusto, uno que perteneciera al grupo tecnocrático del cual él provenía. Por ello su reacción inmediata fue relevar al presidente del PRI, Santiago Oñate, y enviarlo al exilio diplomático, y poner en su lugar a Humberto Roque Villanueva, el único político dentro del partido en quien confiaba. Posteriormente envió como gobernador del ya autónomo Banco de México a su secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, de quien se decía había sido su delfín para la sucesión.⁵² Si él no podía dejar sucesor proveniente de su grupo, al menos aseguraba con esta designación que una parte sustancial de las políticas que les importaban no quedaran al arbitrio del futuro presidente, que seguramente sería un simple político carente de las artes y precisos conocimientos de los tecnócratas. Ya podría ocupar Los Pinos cualquier político de cualquier partido, que el binomio Banco de México autónomo y

llevó a identificar como autor intelectual al hasta ahora desaparecido diputado priísta Manuel Muñoz Rocha, amigo y asociado político del hermano del presidente, Raúl Salinas de Gortari, desde los tiempos de estudiantes de ingeniería en la UNAM. De principio a fin la investigación de ambos casos se condujo de manera tan confusa —para muchos intencionalmente—, confusión que produjo dos claras y firmes sospechas en la opinión pública. En el caso Colosio, que había habido una conspiración que involucraba a poderosos personajes que iban, según los gustos, de los políticos priístas tradicionalistas a los narcotraficantes. Y en el caso de Ruiz Massieu la opinión pública quedó convencida que una disputa familiar se había resuelto a la manera de la mafia siciliana. Estas sospechas públicas no habrían de aclararse en el curso del nuevo gobierno, pues el presidente Ernesto Zedillo, que decidió aprehender y procesar al hermano del presidente Salinas acusándolo del homicidio de Ruiz Massieu, cometió el grave error de designar como titular de la PGR a Antonio Lozano Gracia, destacado político del PAN, y como agente del ministerio público especial encargado de los homicidios políticos a un personaje digno de la picaresca judicial, Pablo Chapa Bezanilla. Ambos que se dedicaron a fabricar pruebas de la manera más elemental y absurda en los dos casos. El resultado final de todo ello fue que la hipótesis del asesino solitario quedó confirmada para el caso Colosio y la Suprema Corte de Justicia de la Nación, vía amparo, exoneró a Raúl Salinas de Gortari por desvanecimiento de pruebas e irregularidades en el procedimiento. El caso Colosio finalmente se archivó luego que una larga serie de procuradores y agentes del ministerio público no pudieron ir más allá del asesino material. Pichardo Pagaza 2001, *passim*.

⁵² La reforma constitucional que otorgó autonomía al Banco de México fue la última realizada por el presidente Salinas; el proceso de reforma constitucional se llevó a cabo entre mayo y agosto de 1993. Se reformaron los artículos constitucionales 28, 73 y 123 para otorgar autonomía de decisión en materia monetaria y financiera al Banco de México. La esencia de la reforma estuvo contenida en lo que quedó como párrafo sexto del artículo 28, a saber: "El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, **fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado**. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento." La parte subrayada no se contenía en la iniciativa presidencial y fue introducida por legisladores priístas preocupados por el rampante neoliberalismo reinante en los últimos años del gobierno de Salinas. La iniciativa presidencial en <http://www.law.nyu.edu/centralbankscenter/texts/Mexico-Banco%20iniciativa%20de%20reforma.html>. Los textos ya aprobados de la reforma a los artículos 28, 73 y 123 en Instituto de Investigaciones Jurídicas 2002, tomos 1, 3 y 5.

Guillermo Ortiz como gobernador, aseguraba que los aspectos más importantes de la política económica —política monetaria, política crediticia y control del sistema financiero nacional— quedasen fuera del alcance de las decisiones presidenciales. Por ello, más en serio que en broma, se llegó a afirmar por esos días que en el futuro inmediato habría dos presidentes: uno a cargo de la política económica y otro del resto.

Parte importante del proyecto de gobierno de Zedillo se refería al saneamiento de la política, entendida ésta como la cancelación de cualquier tipo de aprovechamiento de los programas públicos por parte del PRI. Dominaba aquí la muy peculiar idea que Zedillo tenía de la equidad en la competencia política, que ya vimos líneas arriba, ya que esta política no se extendió a los demás partidos. Según su modo de ver ésta era la parte más importante que le tocaba poner en marcha para hacer efectiva en los hechos la sana distancia entre el titular del poder Ejecutivo y el PRI y, por tanto, poder así establecer la nueva cultura política. Pero ¿por qué no alcanzó con estas medidas las alturas de un Calles o un Cárdenas, creadores del sistema político? Porque la visión de Zedillo sobre la política, las campañas y la democracia era el resultado de una cultura libresca, no vivida y mucho menos reflexionada desde la historia, la praxis y la realidad mexicanas. En estas materias su referente próximo era el sistema político estadounidense, el cual resultaba familiar a alguien que se había formado como economista en el país del Norte.⁵³

El programa objeto del encono presidencial resultó ser Solidaridad, el mismo que había sacado adelante a Salinas en las elecciones de 1991. Ya desde su campaña Zedillo había dado claras muestras de su hostilidad enviando mensajes no encriptados de su malquerencia para con este programa social. Pichardo Pagaza, secretario general del PRI, atestiguó cómo Zedillo, entonces candidato del PRI a la presidencia de la República, iba postergando en sus discursos al Movimiento Popular Territorial (MPT), plaza fuerte de los comités de base del programa Solidaridad en el PRI, al grado que la clase política priísta pronto percibió que era una ámbito claramente a la baja en el ánimo de Zedillo.⁵⁴ En todo ello jugaron razones políticas y personales. Carlos Rojas, ex maoísta y arquitecto del programa Solidaridad, había creado un coto de poder dentro del PRI con la transformación de los comités de Solidaridad en centros de acción electoral de base geográfica reagrupándolos en el MPT. Esta intentona, realizada en los últimos años del Salinas, se había topado

⁵³ Dice Ignacio Pichardo Pagaaza de cuando entró, ya como secretario del PRI, al despacho del candidato Ernesto Zedillo en Cuicuilco: "En un extremo del salón se hallaba un librero repleto de volúmenes que, a las claras se veía eran de edición reciente. Libros de economía, pero sobre todo de ciencia política y sociología. Algunos textos universitarios, la mayoría en inglés. Abordaban temas sobre democracia y sistemas políticos occidentales, la conducción de campañas presidenciales estadounidenses, el uso de los medios electrónicos de comunicación en la propaganda política actual y otros similares. En un momento en que el candidato salió de la oficina principal pude hojear algunos al azar. Los que miré habían sido leídos en su totalidad, estaban cuidadosamente subrayados. Estoy frente a un hombre estudioso y eminentemente racional reflexioné." Pichardo Pagaza 2001, p. 73.

⁵⁴ Pichardo Pagaza 2001, p. 89.

entonces con la animadversión de los sectores tradicionales del partido, que eran y siguen siendo decididamente ineficaces para la acción electoral, pero que resultaban letales a la hora de enfrentar organizaciones que trataran de competir políticamente con ellos dentro del PRI. Por otra parte, en el terreno personal, resultaba obvio que Zedillo despreciaba profundamente a los economistas que se habían desarrollado en el semiculto pero siempre productivo terreno situado entre las izquierdas y los gobiernos priístas. Como ex militante de izquierda en sus épocas de estudiante, Zedillo execraba su oportunismo; como converso al neoliberalismo, les reprochaba sus procedimientos clientelares. El hecho que esa izquierda templada hubiera sido un apoyo sólido de Salinas, antes y durante su época de presidente de la República, era seguramente motivo más que suficiente para expulsarla del paraíso oficial.

A los tres años de su mandato, en agosto de 1997, Zedillo echó a andar el programa Progresá para sustituir al de Solidaridad. Progresá quedó planteado como un programa altamente conceptual y tecnificado en criterios; se le diseñó como programa de tercera generación, por lo cual resultó más enfocado hacia la pobreza extrema principalmente rural, y concentrado en desarrollar las capacidades de las personas y las familias a través del mejoramiento de las condiciones de educación, salud y alimentación de niños y niñas y de sus madres. La ayuda a distribuir por parte del Estado quedaba integrada básicamente por un paquete de servicios sociales y otro de transferencias monetarias.⁵⁵ Para hacerlo efectivo se montó todo un sistema que contemplaba desde los criterios a partir de los cuales se consideraría a la población candidata a recibir el apoyo económico, hasta la manera en la que el apoyo llegaba a esas poblaciones. El programa, además, incluía mecanismos de evaluación para conocer los objetivos logrados.

El propósito fundamental del programa fue desplazar el vicio principal de los programas tradicionales de ayuda, es decir, erradicar de raíz la tendencia entre los políticos a aprovechar las transferencias del Estado asignadas a los grupos socialmente necesitados como medio para el clientelismo político. Para lograrlo, el gobierno puso especial interés en dos cosas: la desaparición de los comités de base del Solidaridad y la descentralización de los Fondos de Infraestructura Social a fin de terminar con los enclaves políticos de Pronasol y la estructura comités de base-MPT.

La descentralización de este tipo de programas se inició en 1996 y se completó dos años después al incluir en el ramo 33 del presupuesto federal de

⁵⁵ De acuerdo a las clasificaciones de los expertos en estas materias, ubicados principalmente en el Banco Mundial, la primera generación de los programas sociales fueron los asistenciales, puestos en marcha durante la vigencia del modelo económico sustentado en la industrialización por sustitución de importaciones; su objetivo era destinar recursos públicos hacia los residentes pobres del campo, como parte de políticas del desarrollo rural y de equilibrio entre los sectores económicos. Los programas de segunda generación corresponden a los Fondos de Inversión Social propuestos por el Banco Mundial, durante los años 80 para hacer frente a los costos sociales de la crisis de la deuda externa.

egresos los fondos para programas sociales en los aspectos de salud y educación. Progresá logró eliminar la vinculación entre los beneficiarios del programa y el PRI nacional. Sin embargo, Progresá no fue un programa del todo exitoso en sus propósitos de apoliticidad. La desaparición de los comités de base, que dentro del programa de Solidaridad vigilaban la aplicación de los recursos y proponían soluciones adecuadas a sus comunidades, dejó la canalización de los apoyos en manos de la burocracia federal, la cual movida por las políticas de descentralización depositó el control del destino final de los recursos en las administraciones estatales y municipales, sin comités que las vigilaran. Se propició así nuevas formas de intermediación, pues esas administraciones han usado políticamente los recursos del programa en beneficio de los políticos, independientemente del partido a que pertenezcan, que dominan los ayuntamientos.

¿Alternancia dirigida?

No es intrascendente tratar de explicar las causas de la alternancia en la presidencia de la República en el año 2000 ya que fue el acontecimiento político más importante de la segunda mitad del siglo XX en México. El proceso inmediato que condujo a ella marcó una nueva época para la política del país, pero también representó un punto de inflexión para la concepción, conducción y culminación de las campañas políticas. El proceso supuso muchas causas, pero entre sus consecuencias quizá la que más valga la pena destacar es el cambio en las formas y hábitos de pensar la política que impactó por igual a la sociedad, los partidos políticos y la prensa. Pero lo más importante de todo es que la alternancia marcó la aparición del electorado, un nuevo actor político impredecible y caprichoso, capaz y consciente —en la medida que agregado social es consciente— de jugar con las opciones políticas para crear equilibrios entre las estructuras de poder con el propósito de evitar cualquier hegemonía.

Versiones para explicar las causas de la alternancia hay muchas; mencionaremos las principales. Periodistas y académicos comprometidos con las fuerzas de derecha e izquierda han resaltado el protagonismo de las luchas opositoras al PRI hasta elevarlas al nivel de heroicas y legendarias gestas por la democracia. Gestas que irían de 1968 (para el PAN desde 1939) al 2000, de la conquista de los modestos espacios públicos provincianos y la Plaza de la Constitución de la ciudad de México al voto útil de la izquierda a favor de Vicente Fox, pasando obviamente por las reformas electorales negociadas (no las concedidas). Académicos nacionales menos comprometidos han abundado en las causas generales de naturaleza política, económica y social producto de las acciones y decisiones de los propios gobiernos priístas, presentándolas como el empedrado del camino que condujo a la alternancia. Esta línea de pensamiento la siguieron a pie juntillas los "mexicanólogos" extranjeros, si bien destacando el papel por ellos ejercido en el Congreso estadounidense,

los cabildeos prodemocráticos de innumerables ONG's y los efectos del turismo político de los observadores electorales internacionales. Bajo todas estas perspectivas, la alternancia quedó inscrita como el punto final al déficit democrático, larga y onerosa deuda contraída por los gobiernos posrevolucionarios y cuya redención era ya imposible de postergar. Sobre este último tópico no abundaremos más; al lector le bastará repasar los capítulos anteriores de este libro para constatar el desgaste que había venido sufriendo el sistema político posrevolucionario.

Lo que sí conviene dilucidar aquí es el papel que Ernesto Zedillo tuvo —o pudo haber tenido— para que se produjera el desenlace del año 2000. En el extranjero ha corrido la especie de que de que las acciones y abstenciones del presidente Zedillo constituyeron el medio primordial para hacer perder al PRI la elección y abrir el camino a Vicente Fox a la presidencia de la República. Esta especie ha corrido con éxito principalmente en Estados Unidos, bajo el cuño de un Zedillo constructor de la democracia mexicana, y ha contado con el silencio cómplice del ahora ex presidente. Este silencio es muy explicable porque el asunto presenta dos facetas que tienen que ver con la forma en que Zedillo pasará a la historia. Por un lado está la imagen del patrocinador activo de la alternancia, la cual a medida que pasa el tiempo se convierte en la versión más atractiva para el ex presidente. Pero por otro están los intereses de Fox y del PAN como titulares del crédito histórico de haber construido la democracia desde abajo y haber sacado al PRI de Los Pinos, como les gusta proclamarlo.

En algún momento, mediada la campaña por la presidencia de la República del año 2000, el veterano político priísta Arsenio Farell le dijo a Francisco Labastida: "Usted es un buen candidato, pero no tiene presidente atrás."⁵⁶ De esta manera el viejo político sintetizaba un estado de cosas que ya no escapaba a la atención de los enterados en política. A conformar esta opinión contribuían múltiples síntomas que aislados aclaraban poco pero que en conjunto daban un profundo significado a la situación reinante en el último tercio de 1999. Los síntomas iban desde la famosa idea de la equidad en la competencia como parte de la nueva cultura política hasta el cambio en la forma de la selección del candidato del PRI a la presidencia de la República, como dijimos líneas arriba.

Francisco Labastida, penúltimo secretario de Gobernación en el gobierno de Zedillo, había resultado candidato no por la tradicional designación presidencial de la persona, sino por el método para seleccionarlo. Contra viento y marea, el presidente Zedillo se había propuesto y logrado que el PRI adoptara las elecciones directas como procedimiento para determinar al candidato, elecciones a las cuales podían acudir los ciudadanos a votar sin distinción de partido o preferencia política. Se trataba de una magna elección

⁵⁶ La anécdota fue admitida como verdadera por Francisco Labastida en entrevista concedida a Fidel Samaniego. *El Universal*, 1 de julio 2005.

primaria, idéntica a las elecciones constitucionales. Este novedosísimo procedimiento le resultaba a Zedillo especialmente conveniente porque subrayaba de manera superlativa el talante democrático que pregonaba. No falta quien afirme que el procedimiento también sirvió para cargar con mayor facilidad la estructura del partido a favor de Labastida, un candidato débil desde el punto de vista del presidente y por lo tanto conveniente para sus propósitos de construir la alternancia.⁵⁷

Con excepciones, todos los que tenían medio para expresarse aplaudieron la idea sin reparar en el hecho de que ningún partido político en el mundo occidental recurre a este procedimiento, por peligroso, para seleccionar a sus candidatos.⁵⁸ Sin embargo, el peligro obvio de que la oposición se organizara y tratara de influir en el resultado no se concretó simplemente porque no se les ocurrió a sus dirigentes, metidos como estaban en la selección de sus propios candidatos. Pero la adopción de la primaria abierta nacional para seleccionar candidato resultó a fin de cuentas perjudicial para el PRI porque partido y precandidatos se gastaron hasta el último peso en la organización, campañas y desahogo de la elección y Labastida, triunfador sobre Roberto Madrazo, se vio obligado por falta de recursos a iniciar tardíamente la verdadera campaña, cuando los candidatos de otros partidos iban ya muy adelantados. Según colaboradores cercanos de Labastida, la falta de fondos fue el elemento que más afectó el desempeño de su candidato. Y la ayuda de Zedillo, que muchos de ellos esperaban, nunca llegó porque el presidente tenía que hacer valer públicamente su compromiso de la "sana distancia" lo cual llevó incluso a postergar decisiones de gobierno por el temor de que pudieran ser vistas como apoyos oficiales a Labastida.⁵⁹ La penuria presupuestal del partido para enfrentar los inmensos gastos de la campaña, llevó a sus directivos a solicitar

⁵⁷ Tal es la opinión de Roberto Madrazo, principal contendiente en esa ocasión de Labastida. Madrazo 2007, pp. 97-106.

⁵⁸ La idea se tomó acriticamente de las primarias estadounidenses. En Estados Unidos todas las elecciones son siempre estatales, incluso las presidenciales, por lo que cada estado tiene su propia legislación electoral que sólo en sus líneas más generales debe respetar una suerte de ley marco federal. A consecuencia de la influencia del Movimiento Progresivo de los años veinte del siglo XX, crítico como era de los *caucus* o reuniones de jefes de partido para seleccionar candidatos, y que presionó de manera decidida por las reformas electorales, se debe la introducción de las elecciones primarias en la mayor parte de las legislaciones estatales. Las formas de organizarse son diversas, pero las primarias tienen como objetivo fundamental dar a los miembros o bases de los partidos una influencia determinante en la selección de los candidatos. La mayoría de los estados tienen primarias cerradas o semicerradas, en las cuales sólo pueden participar los votantes que previamente se registran como miembros de un partido o manifiestan su preferencia política en el momento de solicitar la boleta. El peligro obvio de una primaria completamente abierta y nacional, como fue el caso para el PRI en México en 1999, es que un partido distinto ordene a sus militantes a votar por el candidato más débil del otro partido y así favorecer al candidato propio. La diferencia en este caso respecto a Estados Unidos no sólo reside en el hecho de que la primaria fuera similar a una elección constitucional federal, sino que no había autoridad electoral que la vigilara. Por lo tanto la propuesta de Zedillo de ese tipo de selección de candidato fue un acto malévolo o bien producto de la ignorancia y la ingenuidad. O quizá un poco de ambas.

⁵⁹ Los casos más evidentes fueron las solicitudes de legalización de los automóviles importados al país irregularmente por los migrantes mexicanos y la petición de la burocracia federal de un bono sexenal como pago de marcha, solicitudes que apoyaba el candidato Labastida. Las soluciones a ambos problemas se postergaron conscientemente para después de las elecciones.

el apoyo a las únicas organizaciones que contaban con recursos: los sindicatos adheridos al PRI.

Pero esas razones parecen insuficientes para explicar por qué Labastida perdió las elecciones. Aparte de las circunstancias de contexto en las cuales el presidente Zedillo tenía capacidad de decisión e influencia, que fueron pocas, hay que admitir que en la campaña del PRI se cometieron graves errores no atribuibles, salvo uno, al presidente Zedillo. Gran parte de esos errores anclaron en el afán de apegarse a las formas tradicionales de hacer política del PRI en tanto que la competencia entre partidos, garantizada y vigilada por ley, abría toda una nueva gama de posibilidades para las campañas: el mercadeo político. Mientras Fox apostaba a una campaña mediática basada precisamente en el mercadeo político y Cárdenas se iba por el ya conocido camino de recorrer todo el país y tratar de convencerlo a golpe de mítines, Labastida se vio atrapado en los usos, costumbres y tradiciones priístas. En términos generales, el error fundamental de Labastida fue no darse cuenta, o dársela ya muy tarde, que las campañas políticas en México ya estaban (o debían estar) instaladas en el territorio de las estrategias de comunicación política y que era absolutamente necesario salirse de los pantanos del manejo clientelar de votos. Sobre todo cuando la estructura para ese manejo clientelar estaba muy menguada después de la ofensiva presidencial en contra de Solidaridad-MPT. El reto real para el PRI consistía en remontar un camino cuesta arriba, contender con el 61% de rechazo electoral al PRI y tratar de influir al 40% de voto volátil o indeciso.⁶⁰ Estos fueron precisamente los dos clivajes que aprovecharon los asesores de Fox —que empezó la campaña con apenas el 14% de las preferencias del voto— para romper mediante tácticas adecuadas de comunicación política el largo control del PRI sobre el electorado y llegar a Los Pinos. Labastida perdió la elección por lo que él y su equipo no hicieron, o hicieron ya muy tarde, más que por la sana distancia de Zedillo.

La campaña la iniciaron los priístas de la forma más tradicional posible. La evidencia más clara se encuentra en el organigrama del equipo de campaña de Labastida, que respondía al propósito de integrar un grupo representativo, suerte de mini parlamento partidista, de todos los ámbitos formales y de todas las corrientes internas del PRI en lugar de contar con un flexible grupo de expertos capaces de conducir la campaña con métodos modernos. El organigrama también evidencia que Labastida apostó desde el principio a la manipulación clientelar del voto. Cuando se analiza ese documento no se puede menos que concluir que era lo más parecido al organigrama de una frondosa secretaría de Estado, como la de Educación Pública por ejemplo.⁶¹

⁶⁰ Entrevista de Margarita Aguilera a Jaime Gutiérrez Casas en *La Nación*, número 2260 (febrero de 2006), pp. 15-17.

⁶¹ El PRI había desarrollado una mentalidad unanimista para enfrentar las campañas políticas. Desde la de Miguel Alemán, en el lejano 1945, cuando se buscó superar disensiones internas, era práctica común integrar un extenso

Sólo le faltó el oficial mayor. En lugar de un pequeño grupo con "cuarto de guerra", organizado horizontalmente y capaz de elaborar las tácticas más eficaces de comunicación política, llevar el pulso de la campaña y tomar decisiones correctivas de manera pronta y eficaz, se optó por la pesada maquinaria piramidal que dictaba la más rancia tradición priísta. Esta maquinaria tenía 15 coordinaciones geográficas (con dos o tres estados por coordinación), cada una de ellas bajo el mando de otros tantos personajes del partido o de los sectores⁶². Por encima de ellas aparecían diez coordinaciones temáticas a cargo de pesos pesados del partido⁶³. A su vez, a todos estos coordinadores los coordinaba otro, que llevaba el título de Coordinador General de la Campaña, la parte estrecha del embudo. Se suponía que el candidato acordaba acciones y reacciones, cambios y ajustes sólo con este último personaje, apoyado siempre por tres asesores y dos secretarios particulares⁶⁴. De alguna manera todo este inmenso personal fue designado y cooptado por el candidato Labastida, salvo Esteban Moctezuma Barragán, Coordinador General, que fue impuesto por Zedillo. A los naturales corto circuitos que propicia tan amplia maquinaria de tan variopinto personal, se agregaba el casi unánime repudio a Moctezuma a quien veían como político novel e ingenuo, que venía a resarcirse de su fracaso como primer secretario de Gobernación de Zedillo por el frustrado intento de defenestrar al gobernador de Tabasco, Roberto Madrazo. Esta impresionante maquinaria pronto se paralizó, o mejor dicho nunca funcionó, y terminó por ser más un estorbo que una ayuda. Tan es así que el 3 de mayo de 2000 Francisco Labastida informaba a la prensa que él había asumido el control directo de la campaña y que Moctezuma quedaba simplemente como "coordinador de la agenda".⁶⁵

grupo de campaña con representantes de todas las corrientes y de todos los sectores del partido. Dentro del marco del clientelismo corporativo inventado por Lázaro Cárdenas, la integración de inmensos comités de campaña era un mensaje político en sí misma: no se opongan y colaboren porque todos tendrán cabida en el futuro gobierno. Candidatos posteriores a Miguel Alemán lo hicieron a su manera, con mayor o menor convicción. Unos escogieron encartar a personas de su confianza con aquellos que provenían de las diversas avenidas del partido; otros optaron por crear un gabinete de cocina detrás del grupo de campaña. Pero siempre se cumplió con el rito. Labastida también lo hizo pero en grado de excelsitud.

⁶² Los coordinadores regionales eran Guillermo Jiménez Morales, Gonzalo Martínez Corbalá, Ángel Aguirre Rivero, Marcos Bucio Mújica, Joaquín Álvarez Ordóñez, Guillermo Hopkins Gámez, Lauro Díaz Castro, Jesús Orozco Alfaro, Linco Francisco Celaya Luria, Eduardo Andrade Sánchez, Sami David David, Marco Antonio Bernal, Efraín Zúñiga y Maximiliano Silerio Esparza.

⁶³ Los coordinadores temáticos eran Emilio Gamboa Patrón (Gestión y Evaluación Política), Carlos Rojas Gutiérrez (Participación Social), Beatriz Paredes Rangel (Organización), Fernando Solís Cámara (Estrategia, Propaganda y Vocería), Silvia Hernández Enríquez (Integración Partidista), Jorge Cárdenas Elizondo (Administración y Finanzas), Eduardo Bours Castelo (Financiamiento), Ignacio Lara Herrera (Información), Maricruz Montelongo Gordillo (Programa de Impulso a la mujer) y Rafael González Chio (Jóvenes en Campaña).

⁶⁴ Los asesores y secretarios eran Adolfo Orive Berlinguer (Asesor de Análisis y Documentación), Roberto Wong Urrea (Asesor Técnico) y Gastón Melo Medina (Asesor en Comunicación); Guillermo Ruiz de Teresa (Secretario Particular) y Rafael Mendivil Rojo (Secretario Particular Adjunto).

⁶⁵ *La Jornada*, 4 de mayo de 2000.

De los adversarios de Labastida sólo Vicente Fox, como buen ex directivo de empresa transnacional, era receptivo a las ventajas del mercadeo político.⁶⁶ Cuauhtémoc Cárdenas, candidato del PRD, seguía instalado en la romántica creencia de que el carisma de su apellido y el nostálgico llamado a regresar al México de la época de su padre, el presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940), le daría, ahora sí, el triunfo negado en dos ocasiones anteriores.⁶⁷ Fox, en cambio, fue el único candidato (no su partido, el PAN) que desde un inicio contrató despachos de comunicación política. Encuestas, grupos de enfoque y grupos de discusión se emplearon para producir insumos que recibía un pequeño y flexible grupo director de la campaña encargado de determinar estrategia y tácticas, constatar resultados, corregir rumbos, y delinear una imagen pública del candidato basada en la campechanería y el lenguaje coloquial. Tales insumos y el concurso de un excelente grupo de publicidad creativa, fueron capaces de producir lemas de campaña letales para el PRI pues capitalizaban a favor de Fox las frustradas aspiraciones de cambio sentidas por gran parte del electorado. Un acierto adicional fue la contratación de Dick Morris, el asesor electoral de William Clinton, que le ayudó a Fox a concretar los mensajes destinados a captar a los indecisos que finalmente le dieron el margen del triunfo. Otro fue acatar los consejos de Adolfo Aguilar Zinser en el sentido de capitalizar el odio de la izquierda contra el PRI, solicitándole ejercieran un voto útil en virtud del pobre desempeño de Cuauhtémoc Cárdenas en las encuestas.

El evidente avance de Fox en las encuestas, y ante un equipo de campaña que no funcionaba, llevó a Labastida a cometer dos errores adicionales que pagaría caro el día de las elecciones. El primero fue el intento de reforzar al menguante equipo de campaña que a final de cuentas resultó contraproducente al acercar a otros grandes nombres del partido, desafortunadamente identificados por los medios y la opinión pública como "dinosaurios".⁶⁸ Los nuevos nombramientos confirmaron ante la opinión pública que el PRI y su candidato no estaban dispuestos a cambiar a pesar de la propaganda que se había armado desde el partido con el proceso de selección

⁶⁶ Una comparación de las campañas de Fox y Labastida descritas por dos de sus asesores, Bucio et. al. 2005, *passim*.

⁶⁷ Cuauhtémoc Cárdenas fue el prototipo mexicano del candidato premoderno que abierta y conscientemente rechazaba los procedimientos de comunicación propios del mercadeo político. Muy seguro de su imagen, en parte heredada vía la fama de su padre y en parte construida por él mismo, creía que esos procedimientos la falsarían, sin darse cuenta que una cosa es tener tal o cual personalidad y otra diferente comunicarla y difundirla con eficacia entre el electorado. Esa actitud premoderna quedó ampliamente descrita y analizada para la campaña de 1994, en la que Cárdenas fue candidato por segunda ocasión, en Aguilar Zinser 1995.

⁶⁸ Es curiosa esta decisión porque para el momento en que se tomó era ya evidente que a Labastida le resultaba sumamente difícil emitir mensajes a favor del cambio y convencer a los escépticos tras 70 años de permanencia del PRI en el poder. De las nuevas incorporaciones dos fueron las que causaron mayor impacto negativo en la opinión pública: Manuel Bartlett, como coordinador de las entidades en manos de la oposición, y Humberto Roque Villanueva, como cabeza de las coordinaciones estatales. Al primero se le recordaba como el autor de la "caída del sistema" en las elecciones presidenciales de 1988; al segundo como el jefe de la mayoría priísta en la Cámara de Diputados que había aprobado el aumento al impopular Impuesto al Valor Agregado en 1995.

del candidato como un ejercicio ejemplar de democracia. Los nombres de los que recién arribaron recrudecieron los comentarios en la prensa que Labastida apostaba definitivamente al clientelismo, al regreso de la maquinaria electoral priísta y al voto duro.

El último y fatal error de Labastida fue contratar al consultor político James Carville, competidor de Dick Morris en el mercado político estadounidense. Al igual que Morris, Carville pone énfasis en los mensajes de campaña, traducibles a lemas claros y convincentes. Pero a diferencia de Morris, Carville padece de un acentuado etnocentrismo que le impide ver las diferencias entre la cultura política de Estados Unidos y las de otros países. Al menos Morris, dicen los enterados, se esfuerza por entenderlas y hace caso a las opiniones de los expertos nacionales. En tanto Morris contribuía así a esculpir los lemas exitosos de Fox, Carville vendía a Labastida un concepto que ya había fracasado en la campaña por la presidencia en Argentina de Eduardo Duhalde un año antes, basado en el vocablo inglés *empowerment*.⁶⁹ El término no tiene traducción directa al español, pero evoca la idea de dar, otorgar o transferir poder al pueblo, la gente o un sector de la sociedad. Fue así como la campaña de Labastida corrió finalmente bajo el lema "Que el poder sirva a la gente". No se reparó en que el término *poder* tiene en México una significación negativa pues connota arbitrariedad.

Estas fueron las razones que determinaron la alternancia. Zedillo; a pesar de las actitudes que desplegó para con su partido, el ex presidente no tiene el mérito histórico de haberla construido. Fue el resultado de la inepticia priísta y de la modernidad panista en el diseño de sus campañas. Labastida naufragó en el pantano de las tradiciones priístas y diseñó una campaña para contiendas pasadas; Fox hizo todo lo contrario. El terreno por conquistar, 40% de indecisos, ahí estaba, disponible para el que supiera cómo convencer. Labastida perdió muy pronto la ventaja inicial en la intención de voto y Fox fue capaz de remontar la cuesta desde un modesto 14 por ciento inicial de intención de voto gracias a una serie de aciertos mediáticos y de comunicación política. Este es el único secreto, secreto a voces, para tener éxito en una contienda electoral, aquí y en cualquier otro país que tenga elecciones libres.

⁶⁹ El contraste de actitudes de Morris y Carville está claramente dibujado en el libro que escribieron al alimón Marcos Bucio y Jaime Gutiérrez, asesores de Labastida y de Fox respectivamente. Véase Bucio et. al. 2005, pp. 131-141.

Bibliografía

- Aguilar Zinzer, Adolfo, (1995), *¡Vamos a ganar! La pugna de Cuauhtémoc Cárdenas por el poder*, México, Editorial Océano.
- Arriola, Carlos (1994), *Ensayos sobre el PAN*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Bucio, Marcos y Jaime Gutiérrez (2005), *Dos visiones para el triunfo*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Cambio XXI, Fundación Mexicana (1992), *El liberalismo social*, tomos I y II, México, Talleres de Diseño y Color.
- _____ (1993), *Las transiciones a la democracia*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Castañeda, Jorge G. (1999), *La herencia. Arqueología de la sucesión presidencial en México*, México, Extra Alfaguara.
- Comisión Nacional de Ideología-Fundación Mexicana Cambio XXI (1994), *La reforma del PRI y el cambio democrático en México*, México, Noriega Editores.
- Di Palma, Giuseppe (1990), *To Craft Democracies. An Essay on Democratic Transitions*, Berkely, University of California Press.
- Escrache, Joaquín (1874), *Diccionario razonado de legislación y jurisprudencia*. Nueva edición reformada y considerablemente aumentada. Madrid, Imprenta de Eduardo Cuesta, 4 tomos.
- Florescano, Enrique (2003), *Historia de las historias de la nación mexicana*, México, Taurus.
- Garciadiego, Javier, Begoña Hernández, María del Rayo González, Erica Reta y Beatriz Zepeda (1994), *El TLC día a día. Crónica de una negociación*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- González Compeán, Miguel y Leonardo Lomelí (Coordinadores) (2000), *El Partido de la Revolución. Institución y conflicto (1928-1999)*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Rodríguez, Rogelio (2003), "Ernesto Zedillo. La presidencia contenida", *Foro Internacional*, 43:1 (enero-marzo, 2003).
- Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM (2002), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos comentada y concordada*, México Editorial Porrúa-UNAM, 5 tomos.
- Mackenzie, W.J.M., (1962), *Elecciones libres*, Madrid, Editorial Tecnos.
- Madrazo, Roberto, conversación con Manuel S. Garrido (2007), *La traición*, México, Planeta.
- Medina Peña, Luis (1978 a), "Del cardenismo al avilacamachismo", *Historia de la Revolución mexicana, 1940-1952*, núm. 18. México, El Colegio de México.
- _____ (1979), "Civilismo y modernización del autoritarismo", *Historia de la Revolución mexicana, 1940-1952*, núm. 20. México, El Colegio de México.
- Pacheco Méndez, Guadalupe (2000), *Caleidoscopio electoral. Elecciones en México, 1979-1997*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Pellicer de Brody, Olga et al. (1978), "El afianzamiento de la estabilidad política", *Historia de la Revolución mexicana, 1962-1960*, núm. 22. México, El Colegio de México.

- Pichardo Pagaza, Ignacio (2001), *Triunfos y traiciones. Crónica personal*. México, Océano.
- Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial (1994), *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari (Tercer Año)*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial (1994), *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari (Cuarto Año)*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial (1994), *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari (Quinto Año)*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Riva Palacio, Vicente (1953) [Décima edición facsimilar de la de 1884-1889], *México a través de los siglos*. México, Editorial Cumbre. Cinco tomos.
- Roa Bárcena, José María (1991), *Recuerdos de la invasión norteamericana: 1846-1848 por un joven de entonces*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes., 2 volúmenes.
- Salinas de Gortari, Carlos (2000), *México. Un paso difícil a la modernidad*, México, Plaza y Janés Editoriales.
- Sánchez Gutiérrez, Arturo (Compilador) (1992), *Las elecciones de Salinas. Un balance crítico a 1991*, México, FLACSO-Plaza y Valdés.
- Secretaría de Educación Pública (1992), *Mi libro de Historia de México. Sexto grado. Educación Primaria*. México, Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Cejudo, Guillermo, *Critical Junctures or Slow-Moving Processes? The Effects of Political and Economic Transformations...*, DTAP-186
- Sour, Laura, *Un repaso de conceptos sobre capacidad y esfuerzo fiscal, y su aplicación para los gobiernos locales mexicanos*, DTAP-187
- Santibañez, Lucrecia, *School-Based Management Effects on Educational Outcomes: A Literature Review and Assessment of the Evidence Base*, DTAP-188
- Cejudo, Guillermo y Sour Laura, *¿Cuánto cuesta vigilar al gobierno federal?*, DTAP-189
- Cejudo, Guillermo, *New Wine in Old Bottles: How New Democracies Deal with Inherited Bureaucratic Apparatuses...*, DTAP-190
- Arellano, David, *Fallas de transparencia: hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas*, DTAP-191
- Sour, Laura y Munayer Laila, *Apertura política y el poder de la Cámara de Diputados durante la aprobación presupuestaria en México*, DTAP-192
- Casar, Ma. Amparo, *La cultura política de los políticos en el México democrático*, DTAP-193
- Arellano, David y Lepore Walter, *Economic Growth and Institutions: The Influence of External Actors*, DTAP-194
- Casar, Ma. Amparo, *Los gobiernos sin mayoría en México: 1997-2006*, DTAP-195

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Castañeda, Alejandro y Villagómez Alejandro, *Ingresos fiscales petroleros y política fiscal óptima*, DTE-382
- Dam, Kaniska, *A Two-Sided Matching Model of Monitored Finance*, DTE-383
- Dam, Kaniska, Gautier Axel y Mitra Manipushpak, *Efficient Access Pricing and Endogenous Market Structure*, DTE-384
- Dam, Kaniska y Sánchez Pagés Santiago, *Deposit Insurance, Bank Competition and Risk Taking*, DTE-385
- Carreón, Víctor, Di Giannatale Sonia y López Carlos, *Mercados formal e informal de crédito en México: Un estudio de caso*, DTE-386
- Villagómez, Alejandro y Roth Bernardo, *Fiscal Policy and National Saving in Mexico, 1980-2006*, DTE-387
- Scott, John, *Agricultural Policy and Rural Poverty in Mexico*, DTE-388
- Hogan, William, Rosellón Juan y Vogeslang Ingo, *Toward a Combined Merchant-Regulatory Mechanism for Electricity Transmission Expansion*, DTE-389
- Roa, Ma. José y Cendejas José Luis, *Crecimiento económico, estructura de edades y dividendo demográfico*, DTE-390
- Kristiansen, Tarjei y Rosellón Juan, *Merchant Electricity Transmission Expansion: A European Case Study*, DTE-391

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Schiavon, Jorge y Velázquez Rafael, *El 11 de septiembre y la relación México-Estados Unidos: ¿Hacia la securitización de la agenda?*, DTEI-150
- Velázquez, Rafael, *La paradiplomacia mexicana: Las relaciones exteriores de las entidades federativas*, DTEI-151
- Meseguer, Covadonga, *Do Crises Cause Reform? A New Approach to the Conventional Wisdom*, DTEI-152
- González, Guadalupe y Minushkin Susan, *Líderes, opinión pública y política exterior en México, Estados Unidos y Asia: un estudio comparativo*, DTEI-153
- González, Guadalupe y Minushkin Susan, *Leaders, public opinion and foreign policy in Mexico, the United States, and Asia: a comparative study*, DTEI-154
- González, Guadalupe y Minushkin Susan, *Opinión pública y política exterior en México*, DTEI-155
- González, Guadalupe y Minushkin Susan, *Public opinion and foreign policy in Mexico*, DTEI-156
- Ortiz Mena, Antonio, *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la política exterior de México: lo esperado y lo acontecido*, DTEI-157
- Ortiz Mena, Antonio y Fagan Drew, *Relating to the Powerful One: Canada and Mexico's Trade and Investment Relations with the United States*, DTEI-158
- Schiavon, Jorge, *Política exterior y opinión pública: México ante el mundo*, DTEI-159

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Fondevila Gustavo, *Estudio de percepción de usuarios del servicio de administración de justicia familiar en el Distrito Federal*, DTEJ-14
- Pazos, Ma. Inés, *Consecuencia lógica derrotable: análisis de un concepto de consecuencia falible*, DTEJ-15
- Posadas, Alejandro y Hugo E. Flores, *Análisis del derecho de contar con un juicio justo en México*, DTEJ-16
- Posadas, Alejandro, *La Responsabilidad Civil del Estado /Análisis de un caso hipotético*, DTEJ-17
- López, Sergio y Posadas Alejandro, *Las pruebas de daño e interés público en materia de acceso a la información. Una perspectiva comparada*, DTEJ-18
- Magaloni, Ana Laura, *¿Cómo estudiar el derecho desde una perspectiva dinámica?*, DTEJ-19
- Fondevila, Gustavo, *Cumplimiento de normativa y satisfacción laboral: un estudio de impacto en México*, DTEJ-20
- Posadas, Alejandro, *La educación jurídica en el CIDE (México). El adecuado balance entre la innovación y la tradición*, DTEJ-21
- Ingram, Matthew C., *Judicial Politics in the Mexican States: Theoretical and Methodological Foundations*, DTEJ-22
- Fondevila, Gustavo e Ingram Matthew, *Detención y uso de la fuerza*, DTEJ-23

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Lehoucq, Fabrice E., *Structural Reform, Democratic Governance and Institutional Design in Latin America*, DTEP-188
- Schedler, Andreas, *Patterns of Repression and Manipulation. Towards a Topography of Authoritarian Elections, 1980-2002*, DTEP-189
- Benton, Allyson, *What Makes Strong Federalism Seem Weak? Fiscal Resources and Presidencial-Provincial Relations in Argentina*, DTEP-190
- Crespo, José Antonio, *Cultura política y consolidación democrática (1997-2006)*, DTEP-191
- Lehoucq, Fabrice, *Policymaking, Parties and Institutions in Democratic Costa Rica*, DTEP-192
- Benton, Allyson, *Do Investors Assess the Credibility of Campaign Commitments? The Case of Mexico's 2006 Presidential Race*, DTEP-193
- Nacif, Benito, *Para entender las instituciones políticas del México democrático*, DTEP-194
- Lehoucq, Fabrice, *Why is Structural Reform Stagnating in Mexico? Policy Reform Episodes from Salinas to Fox*, DTEP-195
- Benton, Allyson, *Latin America's (Legal) Subnational Authoritarian Enclaves: The Case of Mexico*, DTEP-196
- Hacker, Casiano y Jeffrey Thomas, *An Antitrust Theory of Group Recognition*, DTEP-197

DIVISIÓN DE HISTORIA

- Pipitone, Ugo, *Aperturas chinas (1889, 1919, 1978)*, DTH-34
- Meyer, Jean, *El conflicto religioso en Oaxaca*, DTH-35
- García Ayuardo Clara, *El privilegio de pertenecer. Las comunidades de fieles y la crisis de la monarquía católica*, DTH-36
- Meyer, Jean, *El cirujano de hierro (2000-2005)*, DTH-37
- Sauter, Michael, *Clock Watchers and Stargazers: On Time Discipline in Early-Modern Berlin*, DTH-38
- Sauter, Michael, *The Enlightenment on Trial...*, DTH-39
- Pipitone, Ugo, *Oaxaca prehispánica*, DTH-40
- Medina Peña, Luis, *Los años de Salinas: crisis electoral y reformas*, DTH-41
- Sauter, Michael, *Germans in Space: Astronomy and Anthropologie in the Eighteenth Century*, DTH-42
- Meyer, Jean, *La Iglesia católica de los Estados Unidos frente al conflicto religioso en México, 1914-1920*, DTH-43

Ventas

El Centro de Investigación y Docencia Económicas / CIDE, es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El CIDE publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir alguna de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:

Tel. Directo: 5081-4003
Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091
Fax: 5727 9800 Ext. 6314

Av. Constituyentes 1046, 1er piso,
Col. Lomas Altas, Del. Álvaro
Obregón, 11950, México, D.F.

VENTAS EN LÍNEA:

Librería virtual: www.e-cide.com

Dudas y comentarios:
publicaciones@cide.edu

¡Nuevo!

Adquiera el CD de las colecciones completas de los documentos de trabajo de la División de Historia y de la División de Estudios Jurídicos.



¡Próximamente! los CD de las colecciones completas de las Divisiones de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales y Estudios Políticos.