

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior según Acuerdo
Secretarial 15018, publicado en el DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29
DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOPOLÍTICOS Y JURÍDICOS

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA



**POLÍTICA, PLANEACIÓN Y DEMOCRACIA:
ELECCIONES 2011 EN NAYARIT, MÉXICO**

REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

QUE SE PRESENTA PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRO EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

Presenta

JOSÉ TRINIDAD ESPINOZA VARGAS

Asesor: Dr. Ignacio Medina Núñez

Tlaquepaque, Jal., Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS:

A Angélica Aguayo Samaniego, compañera de viaje.

A Chanty, José Roberto y Alain Espinoza Aguayo, mis hijos.

A Gregoria Camacho, Aurora Samaniego (qepd), Roberto Aguayo Velázquez, Silvia Martínez Briseño, Antonio Vargas Camacho, Bernardo Rodríguez Martínez, Héctor Espinoza Vargas y Flavio Espinoza Carrillo (qepd)

A mi entrañable amigo Dr. Ignacio Medina Núñez

A mi querida Maestra Consuelo Sánchez Ruvalcaba.

A mis Maestros, amigos y personas muy queridas (todas y todos) de las generaciones que han sido parte de mi vida y puentes en mi formación como ser humano.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
APARTADO METODOLÓGICO	11
MARCO TEÓRICO	23
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	65
EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	77
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	84
CURRÍCULUM DE CANDIDATO	95

POLÍTICA, PLANEACIÓN Y DEMOCRACIA: ELECCIONES 2011 EN NAYARIT, MÉXICO

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se planteó demostrar la importancia de la planeación estratégica para poder insertarse con posibilidades de victoria en los procesos electorales de nuestra democracia mexicana. Para ello se establecieron como objetivos la construcción con un grupo de expertos en el Plan Estratégico Nayarit 2011, con el objeto de identificar posteriormente la influencia de éste en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017, y en los indicadores de desarrollo. Para ello, se elaboró una matriz FODA y matriz de evaluación y así identificar las fuerzas políticas de la entidad y cuyos resultados permitieran elaborar un sistema de acciones preventivas para los actores sociales más importantes del mismo, como parte de toda evaluación de una experiencia profesional dentro del ejercicio político.

Descriptores: democracia, elecciones, planeación estratégica, partidos políticos.

INTRODUCCIÓN

La política, según una de sus numerosas definiciones, es el arte de lo posible; esto es, se le dota o impregna de una enorme dosis de objetividad como elemento fundamental, para que los proyectos tanto individuales como de grupo puedan ser realizables. Otras definiciones nos dicen que la política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos aunque también puede definirse como el ejercicio del poder para la resolución de un conflicto de intereses. La utilización del término ganó popularidad en el siglo IV a. C. tanto cuando Platón habló sobre la política y la formación de la República como cuando Aristóteles (1993) desarrolló su obra titulada justamente “Política”; desde ahí a la fecha, muchas aguas han cruzado los ríos pues es indudable que en los procesos políticos que hemos vivido, la única constante es el cambio y es la historia quien nos recuerda el pasado para que con ello podamos construir un mejor presente, y , claro, un mejor futuro.

Cuando viene a nuestra mente la palabra política, muchos pensamos en poder, organización, estrategia, estructura, posiciones, encuentros y desencuentros, consensos y disensos. Todo ello es parte del escenario de la política y ese es el terreno donde se inscribe nuestro escrito: tener en cuenta el modelo de la democracia posible pero a partir de la real politik, esto es, la que se vive a diario en la búsqueda del poder sin más limitantes que la mejor estrategia aplicada.

La política en la historia ha sido un instrumento que se ha aplicado para diferentes objetivos, ya sea para alcanzar el poder individual de un tirano, ya sea para consolidar el

poder de una oligarquía o también para buscar la aplicación de un modelo democrático. De hecho, la raíz etimológica se encuentra en la *Polis*, en la comunidad con un gobierno en el que participan continuamente los ciudadanos. Solón y Clístenes en Grecia ejercieron la política para crear las primeras experiencias de regímenes democráticos; sin embargo, Julio César en Roma también la utilizó planeadamente pero para ejercer una dictadura y acabar con el modelo republicano; César Borgia también la ejerció bajo el amparo de su tío el papa Alejandro VI; también los republicanos de la revolución francesa la implementaron en las asambleas revolucionarias posteriores al derrocamiento de la monarquía de Luis XVI. Parece ser que aunque la política implica el servicio y el cuidado de la comunidad, de lo colectivo, en la práctica, el arte de la política también se ha convertido en instrumento para conseguir o ampliar el poder de líderes y gobernantes.

A partir de este contexto, el presente reporte de experiencia profesional, inicia con las siguientes preguntas: ¿Es posible identificarse con un actor político?, ¿Es viable participar en la definición de políticas gubernamentales?, ¿Cómo integrar un equipo multidisciplinario de expertos con fines comunes en política?, ¿De qué manera se puede incidir en el desarrollo de Nayarit?

No basta con la firme decisión, los primeros cuestionamientos llegan con toda crudeza: ¿Tengo las suficientes fuerzas para integrar un grupo político?, ¿Qué es lo que me motiva para tales fines?, ¿Lograré reunir los elementos necesarios, si no que especiales para este plan?, ¿Hay condiciones objetivas, reales, de peso específico para iniciar esta aventura?, ¿Qué componentes primarios debería reunir para iniciar con este plan? ¿Debo contratar especialistas para armar el Plan? ¿Qué recursos debería aplicar en la consecución del Plan? ¿Cuánto tiempo podría dedicarle? ¿Los objetivos estarían

debidamente clarificados o se corre el riesgo de perder el liderazgo por no lograr su exacta definición? ¿Qué estrategia seguir para ganar un proceso electoral?

El autor de este trabajo ha vivido algunas experiencias políticas, algunas en proyectos propios, la mayoría en ajenos, pero cuyo saldo final implicó la urgente necesidad de aplicar a la Gestión Política herramientas diversas no sólo de la Ciencia Política en sí, sino de productos emanados de la Visión estratégica, instrumento que cada vez se suma con mayor fuerza en la búsqueda del Arte de lo Posible para poder ganar batallas en la búsqueda de los modelos de la democracia.

Lo común en un grupo político es la intensidad con la que se viven los proyectos. Entender los escenarios, coincidir en objetivos y establecer pautas de acción no es un don con el que se nazca, sino que debe impulsarse por aquellos que tienen acceso a las herramientas, ya sea desde la academia o de la formación partidista aunque esto último es complicado pues la propia estructura de los Partidos Políticos inhibe la posibilidad de armar proyectos de esta naturaleza ya que sus Documentos Básicos se pensaron para generalidades y no para particularidades en lo que se refiere a sus cuadros militantes y simpatizantes.

Los procesos actuales de cambio y transformación que enfrentamos en nuestra realidad nos obligan a ser profundos en el análisis, la distinción y el inevitable ejercicio de nuevos enfoques de gestión no sólo para los procesos políticos sino para lo público, lo social o lo gubernamental, pues con ello se acrecientan las posibilidades de enfrentar con éxito el alto grado de complejidad con que se diseñan las estrategias y la toma de decisiones, sumando a lo anterior, la ambigüedad que se genera en los entramados sociales, productos de la diversidad de actores, las lógicas de funcionamiento y la naturaleza dual de las propias organizaciones públicas (Ramírez M., 2008). La Visión Estratégica busca

significar la articulación de una proyección del hoy al futuro o, una reflexión del futuro que sea útil para el presente.

Si algo ha quedado claro para quienes gustamos de las lides políticas es que las reglas han venido cambiando y cada elección es una lección que debemos aprovechar para aprender lo positivo, esto es, lo que contribuyó a ganarla, y desgajar lo negativo, esto es, entender a conciencia cuales fueron los errores que implicó la derrota.

Hoy, producto de la influencia de las ciencias en la política, la formación de un político implica por lo menos un ejercicio objetivo, real, con una enorme dosis de congruencia que oriente respecto a qué ha faltado o qué ha sobrado en la búsqueda de objetivos políticos. Pero nunca hay que perder de vista el objetivo intrínseco de la política que es la consolidación del sistema democrático y el bienestar de los ciudadanos. Eso es lo que buscamos en México y en Nayarit, nuestro estado, teniendo en cuenta que la inserción en los procesos electorales es una clave fundamental para llegar a ejercer funciones de gobierno dentro del modelo de la democracia a la que aspiramos.

El ejercicio es halagador desde sus inicios hasta que culmina, pues permite entender la importancia del autoanálisis, de la reflexión sobre las experiencias prácticas de participación electoral para tratar de influir en el rumbo de nuestro estado.

Un análisis teórico sobre el tema de la política, la democracia, añadiendo también consideraciones sobre la planeación necesaria para ejercer la primera y tratar de conseguir la segunda. Aprovechamos aquí toda una serie de lecturas proporcionadas en cursos del programa de la Maestría en Política y Gestión Pública del ITESO, particularmente los de Ciencia Política y Planeación Estratégica.

En este reporte se ofrece también un acercamiento al contexto histórico de México, en donde se considera toda la gran influencia que ha tenido el autoritarismo y militarismo

latinoamericano en un sistema como el mexicano en el siglo XX que, aunque surgido de una revolución, sufrió también cierta dosis de verticalismo en su forma de gobernar, lo cual dio lugar a la alternancia en la presidencia de la República –del Partido Revolucionario Institucional (PRI) al Partido Acción Nacional (PAN)- en el año 2000; este fenómeno de alternancia algunos analistas políticos lo llamaron transición a la democracia porque significó, después de 71 años de gobierno presidencial de un solo partido político, la posibilidad de que los ciudadanos tenían la posibilidad real de elegir mediante su voto sobre diferentes opciones políticas.

El proceso electoral de Gobernador en Nayarit en 2011, es especialmente importante, porque el Estado ya había experimentado cierto tipo de alternancia en el año 1999, pero el PRI había vuelto a gobernar en el 2005. El análisis particulariza las propuestas del candidato del PRI en el 2011, Roberto Sandoval, para continuar con la permanencia del partido en el poder frente al PAN como principal oposición pero con un proyecto renovado de vinculación con los intereses de las mayorías.

Finalmente, es preciso mencionar que el presente reporte de experiencia profesional quedó estructurado de la siguiente forma:

El Primero es un Apartado metodológico, donde se analiza y formula la metodología utilizada en el Reporte de experiencia profesional, y así mismo se plantean los objetivos del mismo y su relevancia social y contemporánea.

El segundo se titula Marco Teórico donde se analizan los antecedentes teóricos más inmediatos del tema que se investiga y desde ese punto de vista se argumenta la importancia del mismo. Se destaca la democracia en México; se analiza en el plano teórico y conceptual el contexto histórico de la misma y su desarrollo en la época contemporánea. Se valora la democracia en Nayarit; se analiza y discuten teóricamente

las características de la democracia nayarita, específicamente durante las elecciones a gobernador llevadas a cabo en el 2011.

El tercero se titula Descripción y análisis de la experiencia profesional. En él se muestran los resultados más importantes obtenidos y deducidos de la interpretación de la experiencia profesional y el uso de la matriz FODA, donde se analizan y generalizan los datos más significativos obtenidos, y se formulan consideraciones precisas.

El cuarto se titula Evaluación de la experiencia profesional. En él se muestran las conclusiones más importantes a las que se llega producto del análisis e interpretación de los resultados y se formulan las recomendaciones en función del cumplimiento de los objetivos programados. Posteriormente, al final del documento aparece la bibliografía, anexos y curriculum del candidato.

APARTADO METODOLÓGICO

El presente reporte de experiencia profesional se desarrolló a partir de los siguientes objetivos generales:

1. Analizar el desarrollo de un grupo de expertos que concibieron el Plan Estratégico Nayarit 2011.
2. Identificar todo el proceso de planeación y realización de acciones que se necesitaron, previo al momento histórico de las elecciones del 2011.
3. Identificar la importancia que tuvo el Plan Estratégico 2011 en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017, “El Plan de la Gente” y en los indicadores de desarrollo.

Además, nos dimos a la tarea de definir algunos objetivos específicos:

1. Elaborar la matriz FODA y matriz de evaluación.
2. Identificar las fuerzas políticas de la Entidad.

Al final lo que queremos mostrar es la importancia de la planeación estratégica para poder insertarse con posibilidades de victoria en los procesos electorales de nuestra democracia mexicana.

Es conocido que la mayoría de los autores especialistas en Metodología de la Investigación, se refieren generalmente a tres tipos de investigación *según su nivel*: Exploratorio, descriptivo y explicativo. Se considera que el presente trabajo se ubica en la categoría de descriptivo, pero que apunta en un proceso inductivo a elaborar hipótesis de lineamientos de acción hacia determinadas acciones políticas.

Para el cumplimiento de los objetivos ya declarados, se adoptó un diseño mixto, el cual

combinó actividades de investigación de campo y la investigación bibliográfica documental. El trabajo de campo se fundamentó en la planeación estratégica para contender en el proceso electoral 2011, misma que se describe a continuación.

Se formó un equipo capaz de triunfar electoralmente; pero que tuviera la capacidad de generar a la vez un proyecto que llegara a tener legitimación entre los ciudadanos dentro del marco de la democracia; la propuesta se concretó en el Plan Estratégico Nayarit 2011, con el contribuiríamos en la definición del rumbo del Estado en las elecciones para Gobernador, para los 20 municipios y para las 18 circunscripciones distritales.

El Plan Estratégico 2011

Ya habíamos hablado de la necesidad de la estrategia y de la táctica, que deben estar presentes en todo lugar y en todo momento en que hay que tomar una decisión para hacer avanzar un proyecto militar o político. De hecho, la estrategia se aplica en todos los ámbitos y escenarios de la vida y sabemos que puede influir de manera contundente en un buen resultado o en una estrepitosa derrota. Claro está, con el paso de los años, las civilizaciones y sus líderes han mejorado sus formatos para obtener el poder; ahora en los marcos de la democracia no se trata de asesinar ni de desaparecer a nadie, pero sí de establecer todo lo necesario para tratar de ganar una contienda.

El cambio de escenarios políticos en las elecciones intermedias del 2009 en Nayarit donde fueron renovados los distritos electorales federales nos dio a un grupo de políticos y tomadores de decisiones la oportunidad de plantear nuestro proyecto político con capacidad para llegar a la gubernatura, por parte del PRI, con un nuevo liderazgo.

Era necesario establecer claramente una Iniciativa con un acuerdo inicial para echar andar el desarrollo de uno de nuestro proceso de Planeación Estratégica. El propósito de este primer paso fue negociar el acuerdo con los tomadores de decisiones claves o con los líderes de opinión relevantes para la totalidad de todo el proceso. Era necesario constituir un grupo impulsor cuya tarea inicial sería el mapeo de los tomadores de decisiones claves dentro de la organización; había que determinar qué personas, grupos, unidades y áreas estarán involucradas en todo este esfuerzo. El acuerdo inicial es uno de los pasos más importantes para el desarrollo íntegro de un planteamiento estratégico, en virtud de que en esta fase inicial es donde se logran los acuerdos necesarios para producir y desarrollar un proceso coherente de planeación.

En este primer momento teníamos preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro proyecto político?

¿Para qué o para quienes será este plan?

¿Con quiénes podemos contar inicialmente y cómo ampliaremos el equipo?

¿Cómo debe ser dirigido el proceso?

¿En cuántas fases o tareas dividiremos el Plan?

¿Qué recursos vamos a necesitar?

Desde los últimos años del siglo XX, un grupo de amigos militantes del PRI habíamos venido observando y participando activamente –en algunos casos-, en procesos electorales del Estado, siendo conscientes de todas las vicisitudes políticas al interior del partido, al exterior tanto con el resto de partido y organizaciones políticas como con la ciudadanía en general. Querríamos establecer con claridad la metodología de un grupo político con miras a ganar las elecciones del 2011, fecha en que habrían de renovarse

los Poderes Ejecutivo (La Gubernatura del Estado), el Poder Legislativo (18 distritos electorales de Mayoría Relativa y 12 por el esquema conocido como de Representación Proporcional) así como el preámbulo de renovación federal con 3 Senadurías .

Los objetivos del grupo los expresamos en lo que llamamos Plan Estratégico 2011 y consistía básicamente en promover candidaturas de elección popular en pleno ejercicio de los derechos políticos, afiliados para ello en el PRI y enfocados a un nuevo estilo de gobernar con participación ciudadana y atendiendo a los principales problemas sociales del Estado.

Hay una frase que continuamente hemos escuchado entre ciudadanos y amigos: “Hay que hacer algo”, porque aspiramos a cambiar el status político y el nivel de desarrollo del estado mediante la participación democrática y por ende legal. En cientos de ciudadanos existe la idea de que sí es posible dirigir políticas de desarrollo mediante la participación organizada desde cualquier trinchera donde cada quien haga su parte que le corresponda, todo ello, en el interés de fortalecer la cultura democrática. No es tarea fácil crear sociedades políticas. No, no lo es. Es una tarea ardua, difícil, complicada y agotadora pues requiere de una enorme dosis de pasión y empuje para unir, unificar y consolidar esos criterios dispersos para meterlos en la licuadora y mostrar un concentrado de ideas, aspiraciones y visiones.

Nuestros esfuerzos han permanecido por varios años. Una de las dificultades más notorias con la que nos encontramos fue el consenso para aglutinar los perfiles de quienes conformarían el grupo 2011 pues ante la inactividad y en su caso, desprecio por parte de algunos posibles, la conformación se fue posponiendo elección tras elección mientras solamente salía a relucir en los cafés o en las comidas donde al calor de la pasión política renacía la intención pero sin llegar a la acción. Seguíamos en la dinámica

de preocuparnos y no de ocuparnos por estructurar el equipo que buscaría esa participación.

Y así fuimos platicando años y años con miembros de nuestra generación y ciudadanos notables que en la búsqueda de oportunidades se habían ido acomodando en grupos ya establecidos; otros han militado en equipos sexenales o trianuales mismos que por la misma inercia desaparecían y aparecían en distintos equipos, lo cual dificultaba saber con precisión qué es lo que orientaba su actuación pues en algunos casos teníamos a priistas en proyectos distintos a este partido o viceversa. Pareciera en algunos casos que la tesis del politólogo Arnaldo Córdova se estaba haciendo realidad y de plano que las ideologías habían muerto pues no había proceso electoral donde no se observaran perfiles de distintos colores, cuestión que motivó a pensar qué camino deberíamos seguirse en el caso del “Plan 2011”.

Los integrantes fundadores del Plan Estratégico 2011 fuimos 80 individuos. 40 de ellos hombres, 40 mujeres. Nueve de ellos contaban con Doctorado en diversas disciplinas, 12 con Maestría y el resto con formación a nivel de Licenciatura. Todos tenían experiencia en lides electorales, pues habían participado desde diversas trincheras ya sea en los Partidos Políticos como precandidatos o candidatos a puestos de elección popular. Diez de ellos habían sido funcionarios de primer nivel tanto en la Administración Pública Federal como Estatal o Municipal. El promedio de edad era de 40 años y su perfil económico era de clase media y media alta. Cinco de ellos eran empresarios. Tres de ellos no militaban en partidos políticos. La red de este grupo abarcaba desde partidos políticos, empresarios, clero, universidades y sociedad civil, pluralidad que le daba al grupo una enorme cohesión.

El objetivo mediato consistió en lograr los acuerdos entre los 80 participantes. La primera reunión se realizó con todos ellos; se formalizó la invitación y se habló con todos ellos; se llevó a cabo con el siguiente orden del día:

- 1.- Presentación de los invitados
- 2.- Objetivos del Plan 2011
- 3.- Comentarios de los asistentes
- 4.- Clausura

Los objetivos del plan fueron puestos a consideración de los asistentes mismos que fueron aprobados por consenso procediendo a evaluar qué tanta capacidad habría en el grupo para desarrollar un planteamiento estratégico coincidiendo los presentes en la necesidad de darle un rumbo estratégico al grupo pues los antecedentes mediatos se habían convertido en proyectos de “buena voluntad”, cuestión que debería eliminarse refiriendo la necesidad de establecer tareas específicas, programación de actividades con nombre y apellido, acordando llevar esta memoria en cédulas especiales para evitar fugas de información o lo peor, filtraciones de otros grupos, acordándose que las generalidades como son los elementos tácticos y operativos fueran conocidos por los 80 integrantes bajo la premisa de estricta confidencialidad.

Por decisión del grupo, se nombró a un animador del Plan, quien debía coordinar los pasos del Plan desde sus inicios hasta su final o puesta en marcha. Se integró además un equipo de apoyo a la planeación, quienes apoyarían al coordinador general y mantendrían informados al resto de los integrantes. Se acordó que los productos, decisiones y acuerdos emanados de las reuniones de este Plan serían única y exclusivamente para los 80 integrantes, designándose un responsable directo de las

redes y zonificando la entidad en 4 zonas de influencia. Los acuerdos serían tomados por voto directo (no se aceptan representantes) y se firmaba con sangre que lo que se dijera en las reuniones ahí se quedaba. Todos y cada uno de los 80 integrantes fundadores tenían derecho de voz y voto.

El Plan Estratégico 2011 inició el primero de enero del 2009 y culminaría en 2012: un año para establecer las acciones, un año para aplicarlo y otro año evaluar y darle seguimiento a su desempeño. Se tomó el acuerdo de designar un Coordinador Administrativo quien dependería directamente del Secretario Técnico, responsable de operar junto con el Coordinador las acciones emanadas del Plan, decidiendo que los 60 asistentes entregarían a más tardar el cinco de enero del año 2009 la cantidad de 10 mil pesos mensuales para la consecución de las metas establecidas. Para los egresos, el Coordinador establecerá un mecanismo que permitiera a los patrocinadores saber en qué, cuánto y cuándo se ejercerían los recursos, para lo cual, se abrió una cuenta de cheque mancomunada en el Banco Banorte ubicado en la Plaza “Soriana” en la capital del Estado.

Cada mes, los integrantes patrocinadores recibirían en sus correos privados el estado de cuenta debidamente desglosado, estableciendo en las reuniones un espacio para que el administrador explicara en que se gastó cada centavo. La idea era que este grupo se destacara por su transparencia en el manejo de los recursos, así como la confidencialidad de sus acuerdos.

Las reuniones del equipo básico, conformado por el Coordinador, Secretario Técnico, el Coordinador de Redes y los jefes de zona A, B, C y D serían cada 15 días en el domicilio de costumbre calendarizando las reuniones con tiempo preciso y bajo el esquema de

agenda previa y tendrían una duración máxima de 1 hora y media bajo la idea de que las reuniones tuvieran carácter enunciativo, pero no limitativo.

Se acordó negociar la contratación de dos expertos, uno en encuestas y otro en capacitación para el armado de las redes en la entidad. Los consultores deberían de ser de fuera de la entidad para evitar fugas de información y serían contratados para fines específicos.

Se pudo contar con oficinas acondicionadas para los trabajos del Grupo y se empezó el formato con que el PRI había venido decidiendo respecto a quiénes o para quienes debían ser las candidaturas y los resultados electorales. También se comenzó a analizar cómo se habían venido desarrollando las elecciones (con la base de datos del Consejo Estatal Electoral y otros especialistas) para identificar dentro de lo posible el peso específico de los grupos corporativos y su peso real.

Una parte importante de nuestro plan era clarificar los mandatos formales e informales de nuestra organización: ¿cuáles eran las obligaciones formales de los puestos en la organización, a fin de explorar sus implicaciones para la acción estratégica institucional? Atendiendo a la imposición de los mandatos que a una organización se le obliga cumplir, era necesario que dentro de una línea de pensamiento estratégico tuviéramos claridad de su naturaleza, significados e implicaciones para la acción organizada. Los mandatos u obligaciones prescribían qué se debía o debería hacerse, definiendo como consecuencia los programas y políticas institucionales en atención a los niveles de gobierno o sector de correspondencia, leyes y ordenamientos, códigos y regulaciones.

Considerando que un planteamiento estratégico de una organización pública puede definir su futuro, entonces era fundamental que en los siguientes cursos de acción diseñados (estrategias), los mandatos u obligaciones institucionales fueran tomados en

consideración para los productos e impactos que se buscaban obtener. Era de suma importancia que una organización pública tuviera un claro entendimiento de sus obligaciones institucionales y sus implicaciones para la acción y obtención de recursos pues de ellos se desprendía en última instancia la legitimidad de sus resultados. Por lo tanto, el reto estaba en dimensionarlos adecuadamente para no sentirnos atados de más (sobre-valoración de los mandatos), pero tampoco para sentirnos demasiado libres en la actuación institucional (sub-valoración de mandatos).

Es fundamental considerar estos mandatos para la consecución de un Plan Estratégico pues sin ellos estaríamos ante dos debilidades y una fortaleza: no contar con una guía institucional que oriente la diversificación, y dedicar parte del tiempo en su organización.

El hecho de que se cuente con los mandatos permite identificar las áreas de oportunidad que pueden ser apoyadas. Es claro que las áreas prioritarias cuentan con estudios, documentos y experiencias que o bien están clasificados como confidenciales y de uso exclusivo de las áreas. La tarea es buscar los conductos para contar con esa información para incorporarla al cuerpo general del proyecto.

Las áreas estratégicas del “Plan Estratégico 2011” son las siguientes:

Secretaría de Organización

Secretaría de Acción Electoral

Secretaría de Estrategia, Información y Propaganda

Secretaría de Finanzas y Administración

Coordinación de asuntos jurídicos

Comisión Nacional de Procesos Internos

El grupo político que impulsaba el Plan Estratégico 2011 sería en el corto plazo el equipo político más importante, generador de cuadros y formador de generaciones políticas

significativas en toda la historia política de Nayarit. Al impulsar la democracia y la cultura política nos podríamos convertir en un centro de referencia por la capacidad, liderazgo e identidad política.

El análisis FODA

En el mundo de la planeación organizacional es muy conocido mundialmente esta metodología del análisis FODA¹. Son siglas que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La estructura de estos cuatro elementos permite tener una autoconciencia para cualquier grupo sobre dónde están las fortalezas del proyecto, dónde las oportunidades para seguir avanzando, en dónde se encuentran las debilidades y dónde se pueden encontrar las principales amenazas para objetivo que queremos conseguir. Las debilidades y fortalezas se enfocan al análisis interno de la organización; las oportunidades y amenazas tratan de visualizar todo el entorno exterior al propio grupo que impulsa el proyecto.

El análisis FODA es una herramienta² que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso se consideraban factores económicos, políticos, sociales y

¹ Este método surgió en la década de 1970 como una estrategia para visualizar el estado de desarrollo de una empresa. Algunos lo han llamado también DAFO o DOFA. Por sus siglas en inglés, también se conoce como SWOT (Strenght, Weakness, Oportunities, Threats). La manera relativamente fácil de aplicarlo llevó a que el método se aplicara también a los movimientos sociales que estaban en la búsqueda de enfrentarse al autoritarismo de gobiernos locales o querían sacar adelante un determinado proyecto económico o político. El origen de este modelo se puede encontrar también en las estrategias militares sugeridas por Sun Tzu en su *Arte de la guerra*, donde recomendaba no sólo conocer bien el propio ejército sino también a los comandos enemigos.

² Dr. José de Jesús Ramírez, profesor de la maestría en política y gestión pública del ITESO, dentro de la materia de Visión Estratégica, nos ofrecía un documento sobre “Herramientas para el diagnóstico estratégico”, aplicado en ciertas esferas de la administración pública.

culturales que representaban influencias en el ámbito externo, esto es oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades correspondían al desarrollo interno del grupo y de las instituciones que queríamos apoyar.

El grupo inicial pudo implementar en repetidas ocasiones este análisis FODA, lo cual le permitió trabajar con toda la información sobre el desarrollo de la propia organización y el entorno de los posibles aliados o enemigos; fue de mucha utilidad tener mucha sensibilidad sobre los avances o retrocesos del propio proyecto.

Entre algunas ventajas de este tipo de análisis encontramos las siguientes:

- 1.- Nos facilitaron el análisis del quehacer del grupo y de las instituciones y áreas en donde nos desenvolvíamos.
- 2.- Nos facilitaron la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitían orientar el rumbo de los diferentes trabajos.

Concluimos que el FODA resultó una excelente herramienta analítica al permitirnos trabajar con toda la información que todos llegamos a poseer sobre nuestro grupo y nuestro entorno; tal conocimientos nos permitió realizar acciones pertinentes para afianzar nuestras fortalezas, ampliar nuestras oportunidades, tratar de corregir nuestras debilidades y detectar a tiempo las amenazas reales y posibles.

El FODA se convirtió en un principio rector de la planeación de nuestras actividades: ¿Cómo aprovecho mis fortalezas y oportunidades para enfrentar las debilidades y abatir las amenazas de nuestro Plan Estratégico 2011? ¿Son las fortalezas y oportunidades suficientes para iniciar y seguir implementando el proyecto? ¿Qué hacer si las debilidades y amenazas son mayores en el diagnóstico?

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas. Te permite enfrentar los factores internos y externos y con ello generar diferentes opciones estratégicas. Implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo pero fundamentado en información objetiva. Aquí se puede identificar lo relevante y lo secundario, saber que es bueno o malo para la consolidación y avance del proyecto. Con esta matriz se pueden cruzar los datos y utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas; se pueden elaborar estrategias defensivas para contrarrestar las debilidades y esquivar con eficacia las amenazas del entorno. Hay que tener muy en cuenta que cuando las amenazas externas se combinan con las debilidades internas, se puede llegar a una situación desastrosa para el proyecto.

MARCO TEÓRICO:

POLÍTICA, DEMOCRACIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se hace énfasis al tema de la democracia con sus grandes antecedentes que terminaron en las propuestas de la democracia moderna –con la inspiración inicial de Spinoza y Locke- y dentro de un estado con separación de poderes –con la importante formulación de Montesquieu en su *Espíritu de las Leyes* que sirve todavía de base a la propuesta de los estados contemporáneos. Por otro lado, también en el marco democrático se insiste en la necesaria formulación de un proyecto político que tenga definida su estrategia y su táctica antes de llegar a la contienda final electoral en un momento determinado. Este acercamiento teórico es el que nos da los fundamentos para acercarnos posteriormente al marco de la democracia en México y de sus procesos electorales, sobre todo en el llamado proceso de transición a la democracia, para terminar posteriormente en el caso específico que vamos a abordar luego, que es el proceso político electoral de Nayarit 2011.

Antecedentes de la política y la democracia.

En la antigüedad, los griegos como creadores de las primeras teorías sobre política, inventaron también la palabra *Democracia*³ con la intención de señalar un sistema de

³ Tanto los conceptos de política como el de democracia pueden tener un bonito significado a partir de su etimología griega; sin embargo, ambas palabras pueden tener múltiples significados de tal manera que lo que política puede significar para uno en el sentido de servir a la comunidad, para otro puede ser un para acrecentar el poder personal por cualquier medio. De hecho algunos pensadores griegos como Platón aconsejaban a los ciudadanos meterse en la política, pero otros como Epicuro recomendaban alejarse de ella. Pericles alababa la democracia pero Platón y Aristóteles desconfiaban de ella porque podía conducir a la demagogia.

gobierno en donde el pueblo podía prevalecer en sus opiniones y decisiones. Sin embargo, junto con las primeras propuestas de Solón y Clístenes, también existieron otras formas de gobierno dirigidas sea por un monarca o por un grupo de aristócratas. De hecho, Aristóteles (1993) en su magnífica obra sobre la “Política” distinguió con claridad tres modelos que juzgó como los más importantes: la monarquía, la aristocracia y la democracia. Situados estos modelos en la perspectiva teórica, cada uno de ellos, en la práctica, podía degenerar en tiranía, oligarquía o demagogia. Diversos gobiernos de Atenas como el de Pericles en el siglo V a.C. en particular han llegado a ser un símbolo de la práctica de la democracia griega como modelo de un sistema de gobierno del pueblo presentado como ejemplar: “Nuestras instituciones no imitan las leyes de otros. No copiamos a nuestros vecinos sino, más bien, somos un ejemplo para ellos. Nuestro sistema es llamado democracia porque respeta a la mayoría y no a unos pocos” (Tucídides, 1998).

Sin embargo, la práctica de los griegos en general está muy lejos de este modelo, aunque fueran los griegos los que inventaron la palabra. Muchos de los estudiosos de la democracia griega insisten en que sus errores a la hora de gobernar son más claros que sus aciertos, pero no se puede negar que el sentido colectivo de la política y de la democracia fueron una experiencia teórica e histórica que, muchos siglos después, la época de la modernidad va a retomar como propuesta para las sociedades contemporáneas.

Por otro lado, en un tiempo posterior a la Grecia clásica, los romanos aportaron de manera explícita la experiencia de los comicios en modelo de la República (siglo V al I a.C.) en donde el gobierno no descansaba en un rey sino en legisladores electos por las tribus y los pueblos pertenecientes a Roma. Ya no era la experiencia de las ciudades

estado en donde se había podido ejercer incluso la democracia directa sino la estructura de dominio de un poder central en Roma que se iba extendiendo conforme avanzaban sus conquistas territoriales hasta rivalizar en extensión a lo que había sido el gobierno de Alejandro.

Con la realización de los procesos electorales viene la formulación de la democracia representativa, sobre todo cuando grandes segmentos de la población no se pueden reunir de manera directa para tomar decisiones, pero permanece en los ciudadanos el ejercicio de la acción de elegir a los que los van a representar. Y luego los representantes, una vez con el mandato popular, ejercen su acción de gobernar en el senado, en el consulado, según su propio criterio o forzados por las presiones políticas de los grupos dominantes.

Lo que se puede observar con claridad tanto en las experiencias de Grecia como de Roma es que la democracia y los procesos electorales nunca se realizaron en una situación anárquica; había reglas establecidas, aunque muchos políticos profesionales se aprovechaban de esas reglas para ganar. En ambas experiencias, el tema de la institucionalidad y de las leyes eran fundamentales tanto para la elección del gobernante como para el ejercicio de las acciones de gobierno. En este sentido, la existencia real de los grupos de poder inherentes a cualquier tipo de sociedad obligaban a cualquier aspirante al gobierno o a las legislaturas a calcular con detenimiento sus posibilidades y sobre todo los recursos disponibles para poder lanzar su candidatura.

Desde antes, en la primer gran obra de la literatura griega, la *Iliada*, de Homero, se muestra con claridad en la guerra de Troya, aunque se creía en la acción directa de los dioses en las acciones humanas, cómo era necesaria, por un lado, la fuerza de las armas de Agamenón y Ulises y, por otro, la astucia de Odiseo (el caballo de Troya) para poder

tomar la fortificación de la ciudad. Ya para el siglo XVI, Maquiavelo⁴ con su nueva formulación de la política en *El Príncipe* señalaría, para cualquier tipo de acción política, la necesidad de la astucia del zorro y de la fuerza del león, contando además con un porcentaje ambiguo de posibilidades que siempre trae lo que él llamaba la fortuna.

En este sentido, cualquier participación en política –en nuestro caso, la construcción de la democracia, incidiendo de manera clara en los procesos electorales-, siempre necesitará su buena dosis de planeación a través de tácticas y estrategias adecuadas.

En el siglo I a. C., Cicerón llegó a defender con pasión el modelo de la república romana en donde se daba este mandato popular desde abajo para que de manera colectiva se ejerciera el poder sin tener que depender de un solo gobernante; de esta manera, Cicerón reivindica el concepto de pueblo, del cual son representantes los legisladores y ellos a él deben servir: “Una república es cosa de un pueblo; pero un pueblo no es una colección de seres humanos reunidos de cualquier manera, sino una reunión de personas en grandes números asociadas en un acuerdo con respecto a la justicia y una asociación para el bien común” (Cicerón, en Strauss y Cropsey, 2000: 165). Sin embargo, la república romana terminó precisamente en ese siglo con el ascenso militar de figuras como Sila, Pompeyo, Julio César, etc. que empezaron a ejercer un poder real unipersonal sometiendo en la práctica a los órganos colectivos de gobierno. La figura de Cicerón tuvo su gloria cuando denunció y pudo acabar con la conjura de Catilina (fue nombrado padre de la patria) pero también tuvo su trágico final como mártir de la república cuando fue asesinado por órdenes de Marco Aurelio. Finalmente con el ascenso al poder de Octavio

⁴ En la época de la naciente modernidad, fue Maquiavelo el primero en abordar de nuevo el tema de la política pero alejado ya de la concepción de San Agustín, que fue la que imperó en la edad media. En el texto del *Príncipe*, sin embargo, no hay una teoría política; lo que encontramos es un reflejo de la vida real de la lucha por el poder en la naciente Italia, una lucha por el poder despiadada y descarnada practicada sobre todo en el seno mismo de la alta jerarquía de la Iglesia católica en Roma.

Augusto, la misma Roma abandonó el modelo de la democracia republicana para convertirse en imperio, forma de gobierno que conservó hasta que fue destruida siglos más tarde por las fuerzas de los anglosajones.

Tanto la democracia como los procesos electorales fueron olvidados en la historia occidental con la implantación del imperio romano en el siglo I a.C. a partir de Octaviano Augusto y hasta la destrucción definitiva del imperio romano de Occidente en el 476 d.C. Posteriormente también con todo el sistema feudal dominado por la concepción vertical de la autoridad divina propuesta por la iglesia católica a partir del emperador Constantino, se mantuvo el olvido de la teoría política hasta el nacimiento del sistema capitalista alrededor del siglo XVI con la aparición de la época moderna.

¿Cuándo reapareció el tema de la democracia en el mundo occidental?

Ciertamente el siglo XVI fue una importante etapa de transición con los primeros pensadores que empezaron a poner en duda el origen divino de la autoridad de los monarcas. El siglo XVI fue una época de importantes cambios que implicaron el surgimiento de la modernidad: la reaparición de las ciencias naturales con Copérnico y Galileo; la revolución protestante contra el autoritarismo de la Iglesia católica; una nueva concepción del humanismo a partir del uso de la razón; el descubrimiento y conquista del continente americano; el renacimiento con un nuevo esplendor en la pintura, letras, música y artes en general. Irrumpió en ese momento de manera explícita un nuevo tipo de pensamiento político con Maquiavelo, Erasmo y Tomás Moro⁵, señalando los

⁵ El libro sobre la *Utopía*, de Tomás Moro, representa una visión de la política del siglo XVI diferente de la de Maquiavelo. Ya no se trata de lo que es la lucha por el poder en la vida real sino de la representación de un modelo ideal de gobierno que no existe pero que podía existir. Carlos Fuentes (2011) en su libro *La Gran Novela Latinoamericana* señalaba que tanto Maquiavelo como Moro y Erasmo representan tres visiones de la política: lo que es, lo que debe ser, lo que puede ser, correspondiendo esto último a una posición intermedia atribuida a Erasmo; en esta misma obra afirma que los latinoamericanos hemos sufrido una gran influencia por la gran contradicción que representan estos tres niveles: ¿en cuál de ellos queremos ubicarnos preferentemente?

extremos tanto de la política real de lucha permanente por el poder como de la política ideal en relación a cómo deberían de ser las nuevas sociedades.

Sin embargo, fue hasta el siglo XVII cuando Baruch Spinoza volvió a ofrecer el modelo de la democracia como la mejor forma de gobierno, sustentado solamente en el método racional. “En una democracia, dice Spinoza, las órdenes irracionales son menos de temer que en cualquier otra forma de constitución; porque *es casi imposible que la mayoría de un pueblo, especialmente si es una gran mayoría, convenga en un designio irracional. Y, además, la base y la finalidad de una democracia es evitar los deseos irracionales y poner a los hombres en la mayor medida posible bajo el control de la razón, de modo que puedan vivir en paz y armonía*” (Copleston, col. V, 1988: 242).

El protestantismo del siglo XVI había originado una revolución fundamental al oponerse a la visión autoritaria de la Iglesia católica pero la propuesta de la democracia corresponde a Spinoza, y la práctica de los procesos electorales en la época de la modernidad corresponde a los ingleses en el marco de la propuesta del liberalismo.

El rey Carlos II de Inglaterra perdió la guerra contra la nobleza que había durado de 1640 a 1648; no quiso someterse a la nobleza representada por Oliver Cromwell y por ello el cortaron la cabeza en 1649. Fue el primer rey europeo ajusticiado por persistir en la monarquía y el absolutismo. En Inglaterra, la monarquía fue restablecida por Carlos II, el hijo del primer rey ajusticiado, pero solamente por pocos años puesto que la llamada “revolución gloriosa” provocó en 1688 la transición del modelo absolutista al modelo parlamentario: el rey seguiría existiendo pero solamente para cumplir papeles limitados en representación de la nueva nación cuando la verdadera cabeza del gobierno sería un primer ministro, fruto de las elecciones entre los grupos más importantes de la nobleza. De esa experiencia saldría la teoría de John Locke sobre el liberalismo en su concepción

sobre un Estado en donde puede distinguirse fácilmente el poder del gobernante de su contrapeso que es el poder legislativo, de tal manera que los individuos puedan gozar, dentro de las instituciones legales, de un gran ámbito de libertad.

La pregunta fundamental sobre el origen de los gobernantes empezaba a ser respondida con claridad: el poder del gobernante no le viene de Dios sino del mandato de los ciudadanos. De esta manera, quien gobernara tendría que ser puesto por los propios ciudadanos. En el caso de Inglaterra, el concepto de ciudadano comenzó por la nobleza, la cual a través de representantes tenía que sufragar para definir quién estaría a la cabeza del gobierno; el concepto de ciudadano se iría extendiendo con muchas dificultades en los siguientes siglos hasta llegar al sufragio universal, en donde todos los ciudadanos incluyendo al pueblo en general y no solamente las élites podrían participar.

Ya en el siglo XVIII, el mayor símbolo de la transición del modelo absolutista de gobierno a través de los reyes hacia un modelo republicano de tipo liberal fue la revolución francesa de 1789, que también decapitó al rey Luis XVI. Se asumió el concepto de pueblo, de república, de asamblea republicana con la propuesta de una nueva constitución, aunque con una gran experiencia de violencia y terror con el uso casi indiscriminado de la guillotina. Si bien, para el caso de Francia vino, diez años después del estallido de la revolución, la experiencia del 18 Brumario de Napoleón Bonaparte con su autoproclamación posterior como nuevo emperador, el modelo de la república llegaría a Francia en el siglo XIX, queriendo poner en la práctica como propuesta universal un modelo democrático liberal con gobernantes electos a través de procesos electorales,

práctica que se extendió en Europa acompañando la experiencia del capitalismo liberal y su expresión del *Dejar hacer, Dejar pasar* (Laissez faire, Laissez passer).

Política y democracia, entre el pasado y la contemporaneidad.

Ciertamente, en el tema de la democracia, existen entonces lo que podemos llamar los derechos fundamentales de primera generación, que consisten fundamentalmente en la posibilidad real de que los ciudadanos de una nación sean capaces de designar libremente a sus gobernantes. Esta tarea que parece simple y que actualmente parece insuficiente para los que abogamos por un concepto de democracia más amplio –y que se expresa en los derechos de segunda y tercera generación de los que hablaremos más adelante- ha tardado mucho tiempo y ha sido muy complicado. El sistema absolutista es un modelo⁶ casi milenario y está arraigada no solamente entre las élites gobernantes sino también en la tradición de muchas culturas. Existen todavía diversas naciones contemporáneas en Asia y en África en donde el gobierno recae en un gobernante o familia hereditaria y que puede concentrar en su persona las funciones legislativas y judiciales; de hecho, varios de los movimientos sociales de la primavera árabe del año 2011 nos hablan de gobernantes en Túnez, Egipto, Libia,... que tenían décadas con un

⁶ Numerosos historiadores y antropólogos han comprobado la existencia del Modo de Producción Asiático en donde la cabeza única del gobierno, dueño de tierras, riquezas, vidas y almas de determinado territorio correspondían al gobernando; era un modelo que también se ha conocido como Despotismo, en donde ningún poblador podía disputarle al monarca su capacidad absoluta para gobernar sobre todo.

sistema totalmente autoritario; cada uno está teniendo su propia historia –pacífica o violenta- para poder llegar al modelo que se anhela.

Sin embargo, recalcando lo difícil que ha sido la extensión del sufragio universal incluso en los países industrializados, baste recordar la gran dificultad que han encontrado los esclavos y las mujeres para poder ser reconocidos como ciudadanos. En Estados Unidos, la ley de abolición de la esclavitud data desde la segunda parte del siglo XIX a raíz de la guerra civil entre el norte y el sur, pero la práctica de los derechos reales de los esclavos solamente empezó a hacerse efectiva en la segunda mitad del siglo XX a través del movimiento liderado por Martin Luther King. En el caso de las mujeres⁷, es significativa la voz del Marqués de Condorcet durante la revolución francesa titulado *Sobre la admisión de las mujeres en los derechos de la ciudad* y también el texto de Mary Wollstoncraft en Inglaterra sobre la *Reivindicación de los derechos de las mujeres*, ambos en las postrimerías del siglo XVIII, para señalar las primeras expresiones intelectuales de discusión abierta sobre los derechos femeninos; pero es hasta principios del siglo XX en Europa cuando se proclamó el día internacional de la mujer (el 8 de marzo) y que fue logrando poco a poco que las mujeres pudieran participar legalmente en la elección de los gobernantes. Para el caso de México, hay que recordar que las mujeres tuvieron la posibilidad jurídica de votar hasta las elecciones presidenciales de 1954.

Para lograr todo ello, como lo muestra la experiencia histórica de numerosos países, hubo necesidad de ciudadanas y ciudadanos organizados que elaboraron estrategias y tácticas de lucha para hacer escuchar su voz en los parlamentos y en los gobiernos con el objeto

⁷ El movimiento de las mujeres por sus derechos como ciudadanas tiene algunos antecedentes aislados antes del siglo XVIII, pero las voces por la igualdad de género en la época moderna nacieron especialmente con Condorcet y Wollstoncraft. A partir de entonces, como bien lo refiere Alponete (2005), en su crónica de esta rebelión histórica, se ha desarrollado el movimiento de las mujeres en un desenvolvimiento que todavía no termina en el siglo XXI.

de obtener el reconocimiento legal; algunas de sus acciones fueron con medios pacíficos, pero también en muchos casos la confrontación llevó a sucesos violentos ante la sordera de las autoridades.

Los conceptos de liberalismo y democracia surgidos en la época de la modernidad en el siglo XVII siguen siendo el punto central de una gran discusión contemporánea. Norberto Bobbio (1991) por su repercusión tan importante en las sociedades contemporáneas en donde se ha planteado de manera hegemónica que ciertamente son un modelo deseable aunque en la práctica sea sumamente difícil construirlas en la práctica y especialmente en las condiciones particulares de cada país. El tema de la libertad y de la participación ciudadana son elementos de primer orden que deben ser garantizados por cualquier gobierno pero que no siempre son respetados por los gobiernos llamados democráticos. Sin embargo, hay que partir de un entendimiento básico: “En la acepción más común de los dos términos, por liberalismo se entiende una determinada concepción del Estado, la concepción según la cual el Estado tiene poderes y funciones limitados, y como tal se contrapone tanto al Estado absoluto como al Estado que hoy llamamos social; por democracia, una de las tantas formas de gobierno, en particular aquella en la cual el poder no está en manos de uno o de unos cuantos sino de todos, o mejor dicho de la mayor parte, y como tal se contrapone a las formas autocráticas, como la monarquía y la oligarquía” (Bobbio, 1991: 7).

Por otro lado, en un acercamiento que parte también de una concepción teórica pero más relacionado con el funcionamiento práctico de las sociedades democráticas, Robert Dahl llegó a elaborar el concepto de la Poliarquía, con el objeto de establecer características

específicas que pudieran distinguir dónde existe realmente la democracia. Dichas características pueden ser resumidas de la siguiente manera:

1. El control sobre las decisiones gubernamentales en relación con la política debe estar otorgado constitucionalmente a los funcionarios elegidos.
2. Estos funcionarios son elegidos y desplazados pacíficamente en períodos preestablecidos, en lugares en que se celebran elecciones libres y en las que la coerción no existe o está francamente limitada.
3. Prácticamente todos los adultos tienen derecho al voto.
4. La mayoría de los adultos tiene derecho a postularse para los puestos públicos.
5. Los ciudadanos tienen la oportunidad de expresarse libremente en relación a la política, de criticar al gobierno y a la ideología predominante.
6. Los ciudadanos tienen acceso a fuentes alternas de información.
7. Los ciudadanos tienen derecho a unirse y asociarse en organizaciones autónomas de todo tipo, incluido el político” (García Jurado,: 53-54).

Se puede ver cómo la libertad de elección de los ciudadanos debe estar garantizada y cómo, en último término, la alternancia en el poder donde diversas opciones políticas pueden llegar al poder ejecutivo se va a convertir en un termómetro del funcionamiento de una sociedad democrática.

Sin embargo, volviendo a la comprensión del modelo democrático, sabemos que los procesos electorales con sufragio universal secreto y directo son un paso muy importante pero todavía limitado en relación a lo que concebimos como aspiración en cuanto a la participación ciudadana. Más allá de elegir a los gobernantes existen ya otras experiencias que algunos llaman participación ciudadana de segunda generación como es la realización de plebiscitos, referéndum y creación de las iniciativas populares e

incluso la revocación de mandato. Ello implica avanzar todavía más en el marco legal de la democracia para que, independientemente del gobernante que hayamos elegido, se tenga oportunidad de incidir en ciertas decisiones de gobierno que afectan a los intereses generales y colectivos y que deben someterse a la opinión de la población en general. Y también se puede hablar de los derechos de participación ciudadana de la tercera generación: “Se trata de instrumentos como el presupuesto participativo, las asambleas barriales, las asambleas zonales, la democracia electrónica, la célula de planificación o el taller de futuro” (López, González y Llamas, 2011: 12), como experiencias que estamos conociendo ya en el ámbito latinoamericano como expresiones locales. Se trata en todos estos casos de la perspectiva en que la democracia no se ha reducido solamente a los momentos de la elección para que después ya los gobernantes decidan todo lo relativo a la forma de gobernar y ejercer el presupuesto; se trata de participar activamente con cualquier tipo de gobierno que haya sido electo para de manera permanente tome en cuenta la voz de los ciudadanos organizados, a través de lo algunos autores como Luis Aguilar han llegado a llamar Gobernanza como nueva forma de gobernar, diferente del simple gobierno. “La distinción entre gobernar y gobernanza significa distinguir analíticamente entre el modo concreto que practica el gobierno al atender diversas demandas y problemas de su sociedad y la pauta o estructura directiva que emerge de ese modo de gobierno y que éste reproduce en sus acciones gubernativas puntuales, puesto que esa pauta directiva corresponde a la situación político-social de la sociedad contemporánea y, en el fondo, a su estructura de sociedad, que es definida como “compleja, dinámica, diferenciada”. El modo concreto, “moderno”, como se practica el gobierno es en modo de “co-acción”, entendida como la acción conjunta o asociada entre el sector público y el privado o el social, que se manifiesta en formas observables de co-

regulación, co-producción, co-dirección, co-gestión, colaboración, corresponsabilidad... al abordar los asuntos de interés público” (Aguilar, L., 2010: 32).

Es necesario entender, además, cómo el concepto de la democracia se ha extendido incluso a lo social, señalando con claridad la inoperancia de un régimen democrático cuando éste no tiene como resultado una mejoría en las condiciones de vida de la población; de esta manera, el desempeño de muchos gobiernos se ve también evaluado en las urnas en cuanto a sus resultados en el combate a la pobreza y en la distribución de la riqueza social. “Durante el siglo XIX, y más propiamente en el presente, la democracia adquirió su sentido positivo y deseable. Cada vez con mayor extensión se le comenzó a identificar como la forma de gobierno en la cual los ciudadanos gozaban de una mayor igualdad política y luego, con la transformación del Estado liberal del siglo XIX al Estado social del siglo XX, se comenzó a adjuntar a la igualdad política una serie de derechos sociales que poco a poco se fueron convirtiendo en parte del régimen democrático. Con lo cual, la democracia que durante el siglo XIX significó sobre todo la lucha por la extensión del sufragio a la universalidad de los ciudadanos de un Estado, durante el presente siglo se convirtió en un régimen donde además de asegurar la igualdad política, se persigue eliminar las desigualdades económicas extremas y se asumen mayores y más extensos preceptos de justicia social” (García Jurado, 2009: 47).

Se puede citar incluso la obra de Alan Touraine (2001) *¿Qué es la Democracia?*, donde se explica, además, que la búsqueda de este modelo en las sociedades modernas no se refiere solamente a las condiciones políticas sino también a prácticas culturales que tardan largo tiempo en implantarse, porque es necesario formar a través de la educación permanente sujetos activos y críticos en el mundo de los ciudadanos para que puedan influir en toda forma de decisiones pública. El mismo autor, señaló también que la misma

realización de elecciones tampoco es un indicador absoluto de la democracia, sobre todo si no hay libertad de elegir o cuando éstas se realizan solamente sobre opciones restringidas en un bipartidismo, decidido solamente por las élites económicas: “no hay, en efecto, democracia sin libre elección de los gobernantes por los gobernados, sin pluralismo político, pero no puede hablarse de democracia si los electores sólo pueden votar entre dos facciones de la oligarquía, del ejército o del aparato de Estado” (Touraine, 2001: 15).

García Jurado (2003: 265), considera que en la época contemporánea existe una mayor inclinación en definir a la democracia a partir de los procedimientos e instituciones, haciendo a un lado todo fin específico, social, político o moral que pudiera existir. De hecho, Sartori considera que todo discurso sobre democracia es complejo a diferencia de la simplicidad de los antiguos (Sartori, 2002: 29).

En la actualidad, tal vez lo único que está claro y aceptado es el uso positivo que se le da a ésta, porque para muchos grupos sociales es sinónimo de libertad, de justicia, de igualdad, de fraternidad, entre otras múltiples características, según el contexto socioeconómico del individuo.

Sartori distingue tres aspectos de la democracia que son útiles para entender sus dimensiones y complejidad:

1. La democracia como principio de legitimidad.
2. La democracia como sistema político llamado a resolver problemas de juicio del poder.
3. La democracia como ideal (Sartori, 2002: 29).

En el primer aspecto se postula que el poder deriva del pueblo basado en un consenso comprobado de los ciudadanos. Por lo que la democracia no acepta que el poder derive de la fuerza, sino que debe estar legitimado, condicionado y revocado, por elecciones libres y periódicas. En resumen, está claro que la titularidad del poder la tiene el pueblo.

En cuanto al segundo aspecto, la democracia tiene relación con la titularidad y el ejercicio del poder. Este caso es para colectividades pequeñas, como se daba en la antigua Grecia, porque cuando el pueblo se compone de millones de personas, dicha práctica es imposible y entonces se hace necesario separar la titularidad del ejercicio, naciendo así la democracia representativa, de la cual se hace mención con más detalle en los próximos párrafos.

En el tercer y último aspecto, se describe la democracia como es en la realidad, no como debería de ser. Siempre podrá haber diferencias entre el modelo ideal, encima de todo, y la realidad empírica de la sociedad.

Entrando a un plano más conceptual Norberto Bobbio expresa que la democracia es entendida como aquel *"conjunto de reglas que establecen quién está autorizado para tomar las decisiones colectivas y bajo qué procedimientos"* (Bobbio, 1996: 24), sobreentendiéndose que la regla fundamental en esta forma de gobierno es la mayoría.

No obstante, éste último término reduce a la democracia solo en aspectos de orden electoral, por lo que éste también puede ser analizado desde distintos ámbitos y ópticas. Por ejemplo, Giovanni Sartori rehúsa a formular una definición concreta de democracia, argumentando el hecho de la gran variedad y temporalidad de cualquier definición. Sin embargo, si precisa lo que no es democracia: "La democracia es un sistema en el cual nadie puede elegirse a sí mismo, nadie puede otorgarse a sí mismo el poder de gobernar,

y en consecuencia; nadie puede arrogarse de un poder incondicional e ilimitado" (Sartori, 1988: 259).

Esta negación explica por qué para Sartori sólo puede haber una democracia; por lo que no existe una segunda democracia o varias, independientemente de su procedencia. Está noción de democracia es indivisible y, por lo tanto, la formación de voluntad organizada y realizada por medio de la competencia entre partidos y grupos de presión es inherente a la noción de democracia; es decir, sin la libre competencia entre los partidos no existe democracia.

Democracia directa o representativa.

Conforme al análisis hecho anteriormente sobre democracia podemos destacar dos tipos de ésta: la directa y/o representativa. La primera de ellas es también llamada "pura" o de "cara a cara", pues reside en el pueblo y que al ser ejercida inmediatamente por él no tiene la necesidad de elegir representantes para que los gobiernen.

Este tipo de mecanismos es común su uso cuando cierto número de personas pertenecen a determinada agrupación y donde pueden exponer en igualdad de circunstancias sus puntos, y motivado a estar por su propio principio o interés.

En segundo término, la democracia representativa se da cuando el pueblo es gobernado por medio de representantes elegidos por él mismo, por lo que a ellos se les delega la tarea de legislar y gobernar. Cabe mencionar que la elección de los individuos que tendrán a su cargo esta tarea gubernativa se realiza por medio de un sufragio (voto) por lo tanto, cualquier individuo tiene derecho a participar y a ser elegido.

A manera de ejemplo, podemos citar el caso de la democracia representativa mexicana donde el pueblo legalmente facultado elige a quienes personifican los distintos órganos de representación y de gobierno como lo es el poder ejecutivo, legislativo y aunque de manera indirecta, también al judicial (elección de Diputados, locales o federales, presidentes municipales, gobernadores y Presidente de la República).

Como vemos, entonces, la democracia es un proyecto polisémico, de múltiples sentidos; sin embargo, a pesar de los diferentes retos que puede tener la construcción de un modelo así en el ámbito político, económico y cultural, nadie puede negar que una de sus condiciones básicas sigue siendo la elección libre de los gobernantes por todos los adultos mayores de edad reconocidos en la ley. Y ésta es una condición que todavía no se cumple a cabal manera en numerosos países del mundo, ni tampoco especialmente en el área latinoamericana a pesar de que se hable de aquí de esa transición a la democracia a partir de tantas décadas de autoritarismo y regímenes militares. Lo espantoso en el siglo XXI es que todavía acciones tan lamentables como intentos fallidos de golpes de estado contra el presidente Hugo Chávez en Venezuela y Rafael Correa en Ecuador o intentos relativamente exitosos como los realizados en Honduras contra el presidente Manuel Zelaya en 2009 y el golpe técnico efectuado contra el presidente de Paraguay Fernando Lugo en el 2012 se quieran vestir con la careta de la democracia cuando precisamente tales acciones socaban un régimen en donde hubo gobernantes constitucionalmente electos. Espantoso efectivamente fue escuchar a los golpistas hondureños que habían expulsado al presidente Zelaya con la intervención del ejército

decir que sus acciones las hicieron inspirados por la democracia y porque querían restablecer el orden constitucional.

Sin embargo, puestos en el marco de la democracia electoral, quedaría claro que los proyectos para contender en los comicios tienen que planearse de una manera seria y detenida. Por ello, aceptando que en México ya ha sido posible la alternancia política en la presidencia de la República y en numerosos gobiernos de los estados y municipios y que las reglamentaciones en materia electoral todavía pueden mejorarse con nuevas reformas por hacer, es necesario plantear la permanente necesidad de una visión estratégica a partir de un proyecto definido que necesariamente tendrá que confrontarse en la opinión pública con los de los otros contendientes. La participación política en las contiendas electorales contemporáneas tienen que darse a través de una planeación que contenga estrategias y tácticas adecuadas de acuerdo con contenido del proyecto político que se quiere presentar a la población.

Importancia de la estrategia en el ejercicio de la política.

La política es una lucha por el poder y requiere, por tanto, de una estrategia que tenga en cuenta el objetivo a mediano plazo que es ganar la guerra a través de diversas batallas; se resuelve con la capacidad de los mandos políticos para definir y consultar los objetivos de largo plazo, generalmente bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. La decisión estratégica implica la selección de uno o más cursos de acción entre varios posibles y utilizando diversos tipos de tácticas en donde se puede avanzar o retroceder en el terreno práctico pero todo ligado al gran objetivo de ganar la batalla final en el marco de las reglas democráticas.

La estrategia es el arte de ordenar las cosas de manera concatenada para llegar a un objetivo final. Es también el plan y el procedimiento para conseguir el triunfo en un plazo determinado, en nuestro caso, en una determinada contienda electoral. En sentido militar, significa el arte de ejecutar las operaciones bélicas, de orden ofensivo o defensivo, frente al enemigo con el objetivo de ganar la guerra.

El concepto de táctica es diferente al de estrategia, en cuanto significa la determinación y alcance de los objetivos de pequeña escala y las acciones a corto plazo dentro de una campaña política, electoral o militar; la concepción de las acciones tácticas posibilita la ulterior conquista de los grandes objetivos, que son mucho más amplios y globales. Se trata de las acciones prácticas en el terreno de los hechos que pueden ser ofensivas, defensivas, de avance o retroceso, de engaño o distracción, etc. pero que posibilitan llegar al gran objetivo final.

Henry Mintzberg (1987) insiste, por ejemplo, en que la estrategia debe colocar la importancia del futuro como algo determinante a partir del cual hay que ordenar el actual escenario de enfrentamientos para que produzca el desenlace deseado. Esta idea se puede complementar sabiendo que el futuro lo decidimos hoy a partir de las condiciones del presente, las cuales a su vez fueron producidas en el pasado. La visión estratégica debe entonces tener en cuenta la historia, el contexto de las condiciones del presente, pero todo con una mirada teleológica a partir del proyecto que se quiere construir en el futuro.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia el futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse

sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y recursos dentro de las circunstancias que le rodean en un momento determinado. Las estrategias son planes para el futuro pero a partir de los patrones del pasado y de las condiciones históricas del presente.

En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos. En la planeación, siempre será necesario combinar las dos perspectivas, una teórica de tipo deductivo aprovechando todas corrientes que postulan determinadas estrategias de acción, y otra experimental de tipo inductiva, aprovechando primero la historia del país y del estado con los aciertos y errores cometidos en el pasado y luego innovando con determinadas iniciativas que se pueden implementar a lo largo del camino.

Hay que tener presente también el pensamiento de Maquiavelo, que sigue presente como un instrumento de análisis político y consejos prácticos en la lucha por el poder; solamente hay que considerar que actualmente a Maquiavelo hay que ubicarlo necesariamente en las reglas de la democracia para evitar el extremismo violento en el que algunos han caído al concluir precisamente que el fin justifica el uso de todos los medios posibles; en el ámbito contemporáneo de la política moderna, la democracia se convierte en un fin deseable y en un marco normativo de acuerdo a las determinaciones legales de cada país y, por ello, guardando los grandes lineamientos de la astucia del

zorro y de la fuerza del león, es necesario tener en cuenta que quienes transgreden flagrantemente las reglas democráticas podrán encaminarse directamente al fracaso.

Todos hemos oído hablar de la gran herencia de Maquiavelo, o por lo menos de alguien que es maquiavélico; su importancia para la real politik sigue siendo clara. Quizás tras la lectura de estas líneas se pueda pensar que lo que llamamos maquiavélico es en realidad un profundo conocimiento psicológico del ser humano y un gran sentido común en el contexto de la lucha por el poder. La lectura completa del libro de *El Príncipe* nos convence de que estamos hablando de un tratado sobre el arte de la política, y lo que ahí se expone sigue en vigor hoy en día aunque con ciertas adaptaciones. De esta manera, podemos encontrar varios postulados que siguen siendo orientaciones muy interesantes aunque puedan ser discutibles para el ámbito de la política como las siguientes:

Los hombres pueden estar tranquilos en sus viejas formas tradicionales de vida; por lo general, nunca se cree en lo nuevo hasta que se adquiere una firme experiencia de ello.

A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pero no hay que esperar a que se puedan vengar de las ofensas; la acción contra un hombre debe ser tal que no haya ocasión de que pueda tomar su venganza.

Los grandes hombres de tiempos pasados deben ser continuamente apreciados para que su virtud o su aroma puedan sentirse con influencia en el mundo presente.

Es muy engañoso creer que nuevas recompensas pueden hacer olvidar a los hombres las viejas injusticias de que han sido víctimas.

Cuando hay que hacer cosas malas e injustas, hay que hacerlas todas juntas en un solo momento; las crueldades se hacen de una sola vez y de golpe, pero los favores se deben hacer poco a poco para que puedan apreciarse mejor.

La mejor prudencia es detectar los males cuando éstos están naciendo.

Quien no le da importancia a lo que tiene que hacerse en el presente en razón de lo que debería de hacer, está cavando su propia ruina.

Se puede ser muy generoso con todo que no es tuyo; el gastar demasiado de aquello que no te ha costado, no te quita admiración de los súbditos sino que puede aumentarla.

Hay que realizar algunas veces castigos ejemplares; la excesiva clemencia puede permitir que los desórdenes continúen y que vengan como consecuencia diversos asesinatos y robos.

Los hombres tienen las siguientes características: ingratos, volubles, simuladores, huyen del peligro, ávidos de ganancia; mientras les haces favores son todos tuyos, porque te ofrecen su sangre, los bienes, la vida y los hijos, cuando la necesidad está lejos; pero cuando la necesidad se viene encima todos te vuelven la cara. Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.

Entre el temor y el odio al gobernante, siempre es preferible tener ambos; por lo menos hay que buscar combinar el ser temido y el no ser odiado. Pero si es necesario escoger una de las opciones, es preferible ser temido a ser amado.

Guardar fidelidad a su propia palabra puede parecer bueno pero cuando tal fidelidad se vuelve en contra de uno y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa, no hay por qué mantenerla. Los hombres en su naturaleza son malos y tampoco pueden guardar su palabra en determinadas circunstancias; por ello, uno tampoco tiene por qué ser siempre fiel a la suya.

Los príncipes deben ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. No hay que hacerse odiar por pueblo.

Se debe entretener al pueblo en las épocas convenientes del año con fiestas y espectáculos.

Hay que ver con mucho cuidado las alianzas con alguien más poderoso que uno, a no ser que se vea uno forzado a hacerlo; si sucede la victoria mediante estas alianzas, puede uno quedar prisionero del más fuerte.

Hay que saber premiar o castigar las acciones extraordinarias de los súbditos, es necesario adoptar premios y castigos porque darán de qué hablar del que los impone, especialmente refiriéndose a hombres grandes y de gran ingenio. Incluso, en ocasiones es válido fomentar con astucia cierta oposición para que una vez derrotada se vea la grandeza del vencedor.

El gobernante no puede vivir de las adulaciones y por ello debe hacer comprender a los hombres que no te ofenden si te dicen la verdad. Sin embargo, cuando todos te dicen la verdad pueden faltarte al respeto. Hay que tener la sabiduría de elegir a hombres sensatos y darles solamente a ellos la libertad de decirle la verdad.

El gobernante debe aprender a simular y disimular. El que engaña siempre podrá encontrar quien se deje engañar. Así mismo, el gobernante no debe tener todas las cualidades pero ciertamente es importante que aparente tenerlas. Sin embargo aunque parezca que puede ser leal, humano, íntegro, clemente, también es necesario tener el ánimo predispuesto para lo contrario si la necesidad lo demanda.

Democracia y procesos electorales en México.

La aspiración por la democracia se ha afianzado en el siglo XX y en el siglo XXI a pesar de que dentro de las naciones actualmente reconocidas por la Organización de Naciones Unidas (ONU) existen todavía bastantes en las cuales los gobernantes no son electos por los ciudadanos.

Para el caso de América Latina, aunque formalmente se adoptó el modelo republicano durante las independencias del siglo XIX, la práctica del autoritarismo, de los golpes militares y de las dictaduras fue un hecho comprobado, destacando numerosos casos como el de la familia Somoza en Nicaragua, el de Alfredo Stroessner en Paraguay, la de la familia Duvalier en Haití, de Maximiliano Hernández Martínez en El Salvador, el de Trujillo en la República Dominicana, etc.

En México en particular, después de la breve experiencia de Agustín de Iturbide, quien logró la independencia pero quiso adoptar la forma del emperador como gobernante, se afianzó la elección por el modelo republicano: separación y autonomía de poderes bajo la inspiración de Montesquieu y la realización de elecciones periódicas para elegir al presidente y a los legisladores. Sin embargo, como lo atestigua José Luis Mora, el iniciador del liberalismo en México, en la tercera década del siglo XIX, las formas republicanas en casi todo el continente recién liberado de España solamente fueron un papel de ornato formal para el ejercicio del autoritarismo y de los caudillos; los mismos legisladores se repartían a sus anchas el botín del presupuesto, utilizando la política solamente para beneficio de unos cuantos. Con mucha contundencia se señalaba esta realidad en 1837: “Diez años han pasado en las que menos, y veinte en las que más, que se hallan en revolución constitucional todas las nuevas Repúblicas de América. Ninguna ha podido establecer un gobierno sólido; hacen hoy una Constitución para que muera

mañana y sea reemplazada por otra tercera y ésta desaparece como un fantasma que apenas se ha dejado ver; se han reconocido y ensayado todas las combinaciones conocidas de los poderes públicos; se han imaginado y procurado realizar muchas nuevas, exóticas y extravagantes; todas han dado el mismo resultado, despotismo y anarquía... no han adoptado del sistema representativo otra cosa que sus formas y su aparato exterior” (Mora J.M.L., 1837). Y resulta impresionante el análisis que hace el mismo autor en relación a los procesos electorales dentro de la forma republicana de México en ese tiempo, puesto que se fueron convirtiendo solamente en una manera formal pero hueca de mostrar la democracia representativa: “Pasamos a las elecciones populares, ramo tan importante en el sistema representativo; hallaremos que, en lo general, ni éstas han sido conformes a las leyes que las sustentan, ni las leyes de la materia son las que convienen a la libertad pública. Nuestras elecciones desde sus primeros pasos han estado viciadas con notorias nulidades que han ido en progreso hasta hacerse muy notables, y llamar la atención del público, de un modo que ya ha sido necesario reclamarlas. Por sentado que jamás se ha verificado en ellas el número de los votos ni el nombre y circunstancias de las personas que los emitían, y de aquí ha resultado que votasen muchos excluidos por la ley y que lo hiciesen no una sino muchas veces; así han aparecido mayorías que en la realidad no existían y han entrado a funcionar a virtud de estas maniobras muchos que con nada menos contaban que con la voluntad de los pueblos. Al principio se hacían estas cosas con algún disimulo; más poco a poco se fue perdiendo el respeto al público y a las leyes, hasta venir a parar en fraudes no disimulados y manifiestas usurpaciones” (Mora, J.M.L., 1837).

Tenemos ciertamente la gran herencia de la constitución liberal de 1858 en un contexto posterior de guerra civil entre conservadores y liberales que incluyó, además, la

intervención extranjera de los franceses para tratar de formar un imperio con Maximiliano a la cabeza; éstos finalmente fueron derrotados por el presidente Juárez, pero las décadas siguientes de finales del siglo XIX se convirtieron en el ejercicio de la férrea dictadura personal de Porfirio Díaz, utilizando votos y armas, situación que finalmente llegaría a alentar el movimiento de la revolución mexicana de 1910. La gran transformación económica y política de México sucedió ciertamente en el siglo XX posrevolucionario, con una nueva Constitución, la de 1917, que llegó a incluir formalmente los intereses de campesinos y obreros en la nueva institucionalidad política de un partido nacional.

El sistema político mexicano surgió de una manera centralizada a partir de la fuerza del presidente y del nuevo partido, el Partido Nacional Revolucionario (PNR), que luego se transformaría en Partido de la Revolución Mexicana (PRM) con el Presidente Lázaro Cárdenas, y en Partido Revolucionario Institucional (PRI), al final del período de Manuel Ávila Camacho. La estabilidad política y el desarrollo económico del país a través de las décadas del desarrollo estabilizador (también llamado el “milagro mexicano” de 1940 a 1970) se debió en gran parte a la dirección de este partido que iba a llegar a 71 años de gobierno ininterrumpido en la presidencia de la república, aunque dejando grandes problemas sociales sin solucionar y con una centralización política en la figura del presidente de la república, que algunos analistas como Enrique Krauze han llamado la presidencia imperial.

Tanto los conflictos sociales originados por una desigualdad social que no llegó a solucionarse en México durante todo el siglo XX como la hegemonía de un solo partido que controlaba todas las gubernaturas y la mayoría absoluta en la Cámara de diputados llegó a levantar la inquietud sobre si en el país se estaba viviendo una verdadera

democracia. En los años 60s, apareció el libro de Pablo González Casanova sobre *La Democracia en México*, que constituyó el inicio del cuestionamiento intelectual sobre la verticalidad de un sistema político que, a través del corporativismo político, controlaba de manera eficaz a los movimientos obreros, campesinos y el llamado sector popular.

Pero fue sobre todo el movimiento estudiantil de 1968 el que despertó de manera abierta a una serie de sectores sociales que hablaron de la necesidad de una transición a la democracia. No se trataba de que en México existiera el militarismo y los golpes de Estado como sí ocurría en la mayoría de las naciones latinoamericanas, sino de la existencia de un sistema político con rasgos autoritarios en donde no necesariamente los procesos electorales se desarrollaban de manera libre respetando el voto de los ciudadanos. La expresión más clara del aislamiento en que estaba quedando el PRI se manifestó cuando solamente hubo un candidato para las elecciones presidenciales de 1976, cuando el candidato del partido en el gobierno, José López Portillo, recorrió el país buscando votos para él sin tener a algún contrincante en la oposición; era un sistema en que solamente el Partido Acción Nacional parecía ser la única oposición –y se había negado a postular candidato a la presidencia- puesto que las otras dos organizaciones políticas reconocidas legalmente –el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM) y el Partido Popular Socialista (PPS)- simplemente apoyaban casi de manera incondicional la dirección del PRI.

Fue el momento en que el sistema político mexicano tuvo que abrirse legalmente a otras opciones puesto que en la práctica de la vida del país ya existían organizaciones políticas diferentes a los cuatro partidos legalmente reconocidos: era el caso del Partido Socialista de los Trabajadores (PST), el Partido Demócrata Mexicano (PDM), el Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT), el Partido Comunista Mexicano (PCM), el Movimiento de

Acción y Unidad Socialista (MAUS) y muchos otros. Jesús Reyes Heróles fue el artífice de una importante reforma política en 1977 que fue impulsada a través de la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE). Una de las más importantes propuestas fue la apertura al reconocimiento legal de nuevos partidos si éstos lograban tener por lo menos el 1.5% de votación en unas elecciones federales y, por otro lado, el otorgamiento de diputados de representación proporcional a partidos que, sin ganar las elecciones a nivel de distritos uninominales, hubieran tenido una importante votación en la competencia electoral. Otra situación se hubiera desencadenado en México si el sistema político no se hubiera flexibilizado dado que en el país y muchos otros de América Latina estaban ocurriendo también rebeliones e insurgencias armadas contra los gobiernos, inspiradas en gran parte por el éxito de la revolución cubana triunfante de 1959.

La reforma política se hizo realidad en las elecciones federales intermedias de 1979 y, a partir de la votación de los ciudadanos en julio de ese año, fueron reconocidos tres nuevos partidos políticos además de los cuatro ya existentes; los nuevos fueron el Partido Comunista Mexicano (PCM), el Partido Socialista de los Trabajadores (PST) y el Partido Demócrata Mexicano (PDM). Con ello se inició, además, una incipiente pluralidad política en la Cámara de Diputados, especialmente a través de los diputados electos de los partidos minoritarios por la vía plurinominal.

La planeación hecha desde el partido en el poder era precisamente dar voz a las nuevas minorías, fueran éstas de izquierda o de derecha en cuanto su ideología política, pero sabiendo que el poder de la presidencia no desaparecía ni tampoco el control absoluto en el congreso de la Unión. Como simple ejemplo, las mismas elecciones federales de 1979 dieron como resultado 296 diputados uninominales para el PRI mientras que el las

restantes cuatro fueron ganadas por el PAN; los cien diputados plurinominales se dividieron entre el PAN, el PPS, el PARM, el PCM, el PST y el PDM. Este contexto de fuerzas políticas en el Congreso daba mayor pluralidad pero no cambiaba el dominio total del partido en el gobierno. El efecto sería positivo en cuanto al surgimiento de un proceso de pluralidad política: “el congreso –y más específicamente la Cámara de Diputados- fue la primera institución estatal, de carácter federal, en asimilar el impacto de la pluralidad política. Se convirtió en un espacio de debate y recreación de la diversidad y en un escenario de experimentación e innovación a lo largo del proceso de cambio democrático. La historia del Congreso ilustra de manera inmejorable las diferentes etapas por las que transcurrió la transición democrática... Luego de las elecciones de 1979, la representación en la Cámara de Diputados pasó de cuatro a siete partidos, y el PRI vio descender su mayoría a 74%, porcentaje que se mantuvo estable en las elecciones de 1982 (74.8% de los diputados) y de 1985 (73%). Esto significa que, si bien el PRI mantenía su hegemonía, a lo largo de tres legislaturas se fue creando un clima de coexistencia en la Cámara de Diputados que, de manera paulatina, contribuyó a desdemonizar a las oposiciones e instalar la idea de diversidad política como algo natural en el paisaje mexicano” (Woldenberg, 2006: 26).

En efecto, incluso en las siguientes elecciones en la década de los 80s fueron surgiendo nuevas organizaciones políticas: el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), la fusión de varias organizaciones para formar el Partido Socialista Unificado de México (PSUM), el Partido Mexicano Socialista (PMS) y el Partido de la Revolución Democrática, posterior a las conflictivas elecciones presidenciales de 1988. Aunque todo este fenómeno no cambió la correlación de fuerzas a favor del PRI, sí empezó en esa década un fenómeno local en donde los partidos de oposición fueron ganando municipios en el

interior del Estado e incluso el PAN llegaría a conquistar en los siguientes años algunas gubernaturas como Baja California Norte, Chihuahua, Guanajuato, Querétaro, Jalisco,...

Sin embargo, en el proceso histórico de México, hay que mencionar otra etapa importante de cambio en el sistema político a partir del proceso electoral presidencial de 1988, cuando la mayoría de las organizaciones de izquierda se coalicionaron en el Frente Democrático Nacional (FDN) para postular al Ing. Cuahutémoc Cárdenas como candidato a la presidencia mientras que el PAN postulaba a Manuel Clouthier y el PRI a Carlos Salinas de Gortari. La credibilidad del mismo sistema electoral controlado por el gobierno se puso en entredicho cuando, habiéndose implementado por primera vez un método electrónico para contar los votos, el sistema falló justo la noche misma de la votación; al día siguiente, sin dar explicación de lo sucedido, el resultado final de los votos controlados por la secretaría de Gobernación –Manuel Bartlet a la cabeza de la dependencia en ese tiempo- daba el triunfo con un gran margen de diferencia a Carlos Salinas.

El proceso de transición en México había proporcionado una mayor pluralidad política pero faltaba credibilidad en el sistema de conteo de los votos, al estar controlados por una dependencia del propio gobierno. Es por ello que, en la década de los 90s, se llegó a una nueva fase de todo este proceso porque el propio sistema político con la hegemonía de un solo partido cedió la organización de los procesos electorales a una instancia llamada Instituto Federal Electoral (IFE) –sustituyendo a la antigua Comisión Federal Electoral-, que empezó a operar el 11 de octubre de 1990, pero todavía como órgano de Estado puesto que el primer presidente fue Fernando Gutiérrez Barrios, que era secretario de gobernación. Sin embargo, el movimiento ciudadano llegó a conquistar una mayor autonomía al constituirse años después en 1996 los consejeros electorales del IFE

con independencia del gobierno, siendo necesaria la votación de las dos terceras partes del congreso para otorgar el nombramiento del consejero presidente.

Son interesantes los resultados electorales antes y después de la creación de los consejeros electorales del IFE, puesto que en 1994, el PRI logró todavía una mayoría aplastante en la Cámara de diputados con 277 diputados de mayoría relativa (de los 300 distritos existentes en su totalidad), dejando solamente 23 a la oposición (18 al PAN y 5 al PRD); sin embargo, en las elecciones intermedias federales de 1977, el PRI solamente llegó a 164 uninominales, dejando 70 al PRD, 65 al PAN y uno al nuevo Partido del Trabajo (PT); en este proceso de 1997, contando también los 200 legisladores por la vía plurinominal, el PRI logró solamente 239 diputaciones, con lo cual por primera vez en la historia, dejaba de tener una mayoría absoluta en la cámara de diputados; de las restantes, le tocaban 125 al PRD, 122 al PAN, 6 al PT y 8 al también nuevo Partido Verde Ecologista Mexicano (PVEM). Sobre esta coyuntura nos dice el Dr. Medina: “El PRI no llegó a la cifra mágica de 251 diputados (mitad más uno), que le habría servido para tener la mayoría absoluta de la Cámara pero siguió con una mayoría relativa de 239 diputados; sorpresivamente el PRD se colocó en segundo lugar por número de diputados dentro del congreso de la Unión, y en tercer lugar, pero casi equivalente al segundo, estaba el PAN. Hay que notar también en este contexto la fuerza impresionante que alcanzó el PRD con la victoria abrumadora en el Distrito Federal en esas elecciones en que por primera vez hubo elección para gobernante en la capital de la República” (Medina, 1999: 108).

El sistema político mexicano había pasado no solamente de la hegemonía de un solo partido a un bipartidismo (PRI-PAN) sino a una realidad de fuerza tripartita (PRI-PRD-PAN), fruto de una pluralidad política en donde, con una institución autónoma en la

organización electoral, se podía ir constatando que los votos de los ciudadanos contaban de una forma real.

Ciertamente, el cambio de coyuntura expresado en los resultados electorales de 1997 también había sido fruto de un contexto de decepción de gran parte de la población a partir no solamente de la terrible circunstancia política al interior del PRI con el asesinato del candidato presidencial Luis Donaldo Colosio y del secretario general de la misma institución Francisco Ruiz Masieu sino también de la impresionante crisis económica que explotó en Diciembre de 1994, en el primer año del gobierno del presidente Ernesto Zedillo pero como consecuencia de una extrema política neoliberal del anterior gobierno.

Procesos electorales en el nuevo milenio.

Si los votos ya se podían contar mejor a través del IFE y si en el imaginario social había gran decepción con los grandes errores cometidos en los gobiernos del PRI, estaban puestas las condiciones para la alternancia en la presidencia, tal como ocurrió en las elecciones presidenciales del año 2000, cuando asumió Vicente Fox la presidencia de la República, con el triunfo electoral del PAN.

Sin embargo, el presidente Fox desperdició todo su capital político por su constante improvisación, una política errática en lo económico que llevó a un uso continuo de los recursos solamente para el consumo y crecimiento del aparato estatal y con una falta de capacidad para negociar con las fuerzas de la oposición; por ello, otra alternancia pudo haber ocurrido en las elecciones presidenciales del año 2006 puesto que las encuestas electorales favorecían en ese momento al candidato del PRD, Andrés Manuel López Obrador frente al primer sexenio del PAN que no cumplió con todas las expectativas que la ciudadanía había puesto en el primer gobierno de alternancia. Sin embargo, los errores

de la dirección del propio PRD y de su candidato conjuntados con una intervención desmedida de la presidencia de la República a favor del candidato del PAN, Felipe Calderón –acciones que posteriormente fueron criticadas por la resolución final del tribunal electoral-, lograron un segundo sexenio de Acción Nacional que duraría hasta el año 2012, como lo hemos comprobado al concluir este manuscrito⁸ después del triunfo de Enrique Peña Nieto en Julio del presente año. Sin embargo, el PRI del 2006, a partir de sus propias divisiones internas y con un candidato que no logró la unidad del partido, había quedado relegado al tercer lugar de la contienda electoral.

Una de los retos más importantes que ofrece el modelo democrático es la competencia electoral de los proyectos que se presentan a la ciudadanía a través de los candidatos de las diferentes organizaciones políticas, sin haber dentro del marco democrático derrotas totales porque la organización política que hoy o ayer perdió puede tener posibilidades de volver a contender en el siguiente período señalado por la constitución. La alternancia de la presidencia de la república en el caso de México había ocurrido porque en realidad los ciudadanos creyeron encontrar una mejor opción de gobierno con Vicente Fox que con lo que ofrecía el candidato del PRI, Francisco Labastida, y con lo que ofrecía la candidatura del Ing. Cárdenas, postulado por tercera ocasión (primero por el FDN y luego en 1994 y 2000 por el PRD). Por otro lado, en el 2006, la opción del PRD a través de su candidato Andrés Manuel López Obrador estuvo a punto de salir triunfante

⁸ Este trabajo de elaboración del manuscrito de tesis se ha elaborado de 2010 a 2011 pero en su parte final hemos tenido tiempo de vivir, posterior a las elecciones de Nayarit 2011, también el proceso electoral presidencial del 2012 en donde el PRI triunfó en las urnas con Enrique Peña Nieto, dejando en segundo lugar a Andrés Manuel López Obrador del PRD, y en tercero a la candidata del PAN, Josefina Vázquez Mota.

porque perdió oficialmente por menos de un punto porcentual ante el propio PAN y la candidatura de Felipe Calderón.

Las maquinarias electorales de cada partido deben tener una gran y sólida planeación para conquistar el voto ciudadano; para ello, deben contar con la elección de buenos candidatos, con grandes recursos para invertir en la campaña, con estrategias y tácticas bien definidas en su interior. Es por ello que, en México, a partir del año 2000, se dio un auge notable en el uso de la mercadotecnia política por parte de los partidos, en donde parece ser que todo se vale incluso la calumnia y la guerra sucia con tal de desacreditar a los contrincantes. Ésta ha sido también una práctica desleal y con gran falta de ética en la real politik por parte de los que abusan del poder y quieren ganar a toda costa; en este sentido, mucho habrá que avanzar todavía en las reformas electorales para fiscalizar la actuación de todos los partidos políticos. Después de varias reformas políticas ocurridas en la década de los 80s, duró imperante durante varios años la realizada en 1996 con el logro más importante que fue la autonomía y ciudadanización del IFE; sin embargo, los problemas ocurridos en las elecciones presidenciales del 2006 en donde el primero y el segundo lugar se diferenciaron por un número mínimo de votos obligaron a otra reforma en el 2007, en un intento de controlar mejor los recursos económicos de cada partido y sobre todo la injerencia de éstos en los medios de comunicación. Otras nuevas reformas electorales estarán en la mesa de discusión en el futuro para poder garantizar todavía mejores comicios, pero es claro que el marco legal y democrático de estos procesos deberán ser el contexto obligatorio para todos los contendientes políticos, de tal manera que no cualquier medio pueda ser válido para lograr el triunfo sino solamente aquellos como válidos por un Tribunal electoral. Dentro de ese marco, sin embargo, es donde surgen los equipos de los futuros candidatos para poder prepararse

para las batallas subsecuentes, porque hoy, más que nunca, los triunfos de cada partido en el ámbito municipal, estatal o nacional nunca son permanentes sino que el desempeño de los gobernantes estará condicionando la decisión de los votantes. Una cosa importante siempre será –y es a ésta a la que estamos atendiendo en este estudio- la planeación de una batalla electoral: ¿qué proyecto voy a construir? ¿qué candidato puede representar mejor el proyecto que se ha elaborado? ¿cuál es el equipo con que cuento? ¿de qué recursos puedo disponer? ¿qué estrategia y tácticas voy a implementar? Sin embargo, otra cosa muy diferente será la planeación para gobernar de acuerdo al proyecto planteado y las promesas realizadas durante la campaña; esto puede ser objeto de otro estudio que tenga en cuenta lo que Luis Aguilar (2010) ha llamado *Gobernanza: la nueva manera de gobernar*, para ver el proyecto es capaz de llevarse a la práctica en el tiempo establecido por las reglamentaciones legales del país.

Elecciones en Nayarit durante el 2011.

Nayarit es un pequeño estado en México que tiene una extensión territorial de 27,000 kilómetros cuadrados, que representa el 1.4% de la superficie del país; colinda al Norte y Este con Durango, Zacatecas y Sinaloa; al Este y Sur, con Jalisco, y al Oeste, con el Océano Pacífico.

Se trata de un territorio en donde predomina la economía agrícola en donde se produce palma de coco, coco de aceite, cacahuananche, jote, capono, palo blanco y pochote, tolote, guapinol, guayaba, ceiba, guamúchil, roble, enebro, madroño, pino y encina. Tiene una gran superficie sembrada donde sus principales cultivos son la caña de azúcar, el maíz grano, el mango y el sorgo grano. Se aprovecha también la pesca especialmente en los municipios de Santiago Ixcuintla, San Blas y Bahía de Banderas.

Su economía también descansa en la industria manufacturera con productos alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir, industria del cuero, industria de la madera y productos de madera, productos de minerales no metálicos, y diversos productos metálicos como maquinaria y equipo.

Su población total en el año 2000 era de 919,739 habitantes y para el año 2010 había llegado a 1,084,979 habitantes, según el INEGI (2010), tendiendo una densidad de 34 habitantes por kilómetro cuadrado. Su ciudad capital, con la más importante población urbana del estado, es Tepic, con 332,863 habitantes en el 2010 (aunque la zona metropolitana de la capital llega a incluir a más de 430 mil pobladores); de su población, más de 50 mil personas pertenecen a etnias indígenas que hablan huichol, Cora, tepehuano, náhuatl, purépecha, mazahua, zapoteco, y mixteco.

Nayarit tiene una división política de 20 municipios; cuenta con 10 distritos electorales, los cuales junto con 12 legisladores de representación proporcional hacen un total de 30 diputados en el congreso del Estado.

En Nayarit ocurrió un cierto tipo de alternancia después del gobernador Rigoberto Ochoa Zaragoza (1993-1999), porque el PRI dejó el poder ejecutivo al político y empresario Antonio Echevarría Domínguez, quien en 1998 había renunciado a su militancia en el Revolucionario Institucional para ser luego postulado por una coalición que juntó a la izquierda y la derecha en el Estado: el PAN, el PRD, el PT y el Partido de la Revolución Socialista (PRS)⁹. Dicha alternancia en la gubernatura ocurrió mediante la unión de todos

⁹ El PRS fue una corriente del Partido Popular Socialista (PPS) que se separó después de las elecciones de 1975 con el nombre de Partido del Pueblo Mexicano. Fue parte de las coaliciones de izquierda del país que llegaron a conformar en los años 80s el Partido Socialista Unificado de México (PSUM). La confrontación entre las corrientes de izquierda llevó a que en 1985 se formara el PRS, definiéndose como una organización marxista leninista; el gobierno les negó el registro nacional, pero la organización obtuvo un registro legal dentro del estado de Nayarit en 1993. Desde entonces ha participado sólo o en alianza con otros partidos en los procesos electorales del estado, manteniendo desde entonces su registro a nivel estatal.

contra el PRI, precisamente por el mal desempeño del gobernador Rigoberto Ochoa, quien aunque venido de las filas del movimiento obrero de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), había representado lo peor del caciquismo corporativo y con muy poca sensibilidad en relación a los problemas sociales del Estado. Sin embargo, aunque el PRI perdió la gubernatura (181,664 votos frente a 153,841), en el conjunto del sistema político de Nayarit seguía un bipartidismo en donde el Revolucionario Institucional seguía conservando un gran poder: de los 20 municipios en total, 14 eran del PRI y 6 del PAN; Echevarría triunfó el 4 de julio de 1999 y desempeñó una labor bastante aceptable en el poder ejecutivo de la entidad, pero para la nueva contienda por la gubernatura en el 2005, por un lado, el PRI ya estaba de nuevo más unificado y, por otro, la oposición ya no pudo entrar en coalición contra un enemigo común.

Con ello, en el año 2005 volvió a ocurrir otra alternancia política en Nayarit cuando perdió el PAN y volvió a ganar el PRI la gubernatura con su candidato Ney González Sánchez, quien gobernó el Estado de 2005 a 2011; entre los diputados uninominales, el PRI conquistó 15 de las 18 curules. El gobernador Ney procedía también en sus orígenes familiares del movimiento obrero de la CTM dentro del PRI, partido por el cual había sido diputado federal y también presidente municipal de la capital Tepic, justo en los tres años anteriores a su postulación para gobernador; en su gestión como gobernador volvió a insistir en los programas sociales y en combatir los rezagos del estado, como lo anunciaba en su plan estatal de desarrollo: “en el renglón social, elevar la cobertura de los servicios básicos para mejorar los niveles de bienestar sobre todo de los grupos sociales más vulnerables. Deseamos que Nayarit supere los rezagos que aún padece; en lo económico, promover el desarrollo en todas las regiones del Estado, estimular el ahorro y las inversiones y aprovechar las potencialidades de la entidad para posicionarla

en el lugar que le corresponde haciendo realidad nuestros sueños y aspiraciones de mayores oportunidades para los nayaritas de hoy y para los de mañana” (Nayarit, 2005). De hecho, tuvo un gran éxito en el crecimiento económico de la entidad elevando, por ejemplo, el PIB de la entidad en 6.4% pero a costa de un endeudamiento de las finanzas públicas con un incremento que algunos calculan de 3000% en la deuda pública, y sin resolver los grandes problemas sociales del Estado.

Durante los últimos años de la administración de Ney González, fungió como presidente municipal de Tepic Roberto Sandoval, el cual sería postulado como candidato a gobernador en el año 2011. En ese período y específicamente en el año 2009 fue cuando surgió nuestro plan estratégico Nayarit 2011 para plantear la continuidad del PRI en el gobierno del Estado pero a partir de otro grupo y proyecto político alrededor de Roberto Sandoval, quien procedía ya no de la CTM sino del sector popular del Partido y que encontraría una alianza para las elecciones de ese año con el PVEM y con el PANAL a través de la coalición *Nayarit nos une*.

Se trataba de una estrategia diferente en relación al desarrollo del Estado, que estaría caracterizada por una propuesta nacida no solamente de las filas del partido tricolor sino de la participación ciudadana de distintos sectores sociales, como se expresó, por ejemplo, en la elaboración del nuevo plan estatal de desarrollo que fue presentado en marzo del 2012 como producto –se afirmaba- de 13 foros temáticos, incluyendo 517 propuestas ciudadanas y de organizaciones sociales, políticas y económicas del estado; el mismo coordinador de la bancada de diputados del PRD hizo un reconocimiento al gobernador por esta voluntad política incluyente que quería rescatar un nuevo estilo de gobernar. Roberto Sandoval había sido electo el 3 de julio de 2011 y había tomado posesión el 19 de septiembre de 2011, para pasar a una nueva fase de aquel proyecto

que había iniciado como plan estratégico años atrás. Dentro de la cámara de diputados, el PRI ganó 14 de las 18 curules uninominales dejando la victoria al PAN solamente en los distritos I, VI, XIII y XV.

Como se puede observar, en Nayarit, aunque el PRD postuló también al candidato gobernante Antonio Echevarría en el año 1999 y ganó en coalición la gubernatura, nunca ha podido crecer de manera significativa, de tal manera que en el Estado durante el siglo XXI existe en la práctica una pluralidad política pero sobre todo a partir de dos partidos importantes (PRI-PAN), dejando en lugares lejanos en la votación a partidos de izquierda como el PRD, Convergencia, PT o el PRS de registro estatal.

La situación en el 2011 no había estado sencilla puesto que hubo otro intento aunque frustrado de buscar la coalición con diversos grupos de oposición, habiendo encontrado como candidata a Martha Elena García, quien había sido esposa del ex gobernador Antonio Echevarría (el gobernador de la alternancia que había desplazado al PRI del Estado) y había fungido como presidenta del DIF Nayarit en los años de su administración como gobernador (1999-2005). En algún momento, ella se había convertido en militante del PAN pero renunció a dicho partido cuando no se cumplieron sus aspiraciones de ser postulada como candidata a gobernadora en el 2005 (solamente Convergencia había aceptado postularla); después fue militante del PRD, pero finalmente para contender en el 2011 se registró por el PAN. Los resultados finales se expresaron de la siguiente manera:

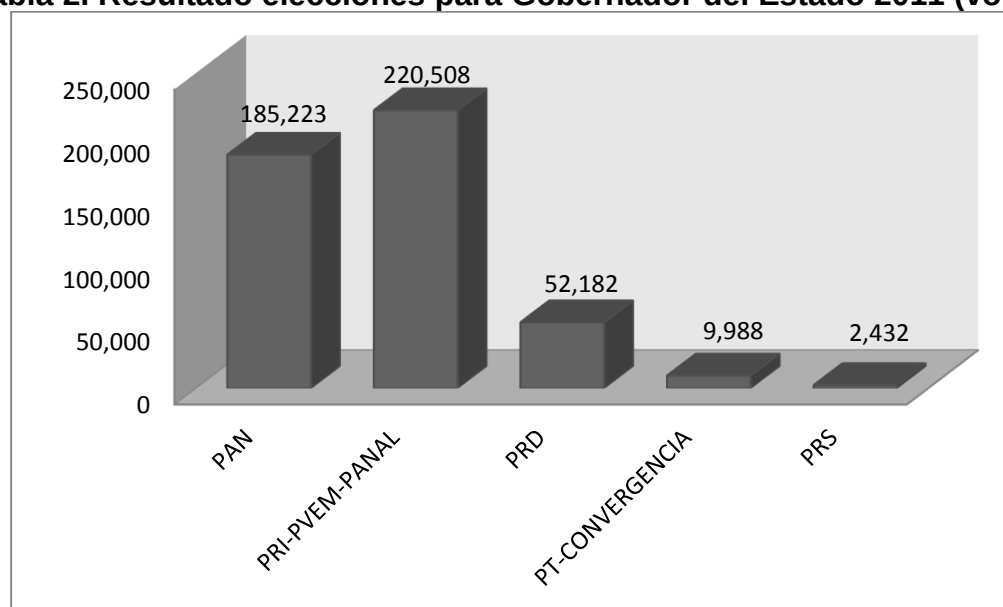
Tabla 1. Resultado elecciones para Gobernador del Estado 2011 por municipio

						Candidatos no registrados	Votos nulos
Acaponeta	5,289	2,693	108	9,248	105	3	392

Ahuacatlán	3,279	484	19	3,907	215	7	223
Amatlán de Cañas	2,928	325	440	2,299	69	1	283
Bahía de Banderas	11,229	3,930	83	20,428	1,147	14	958
Compostela	13,543	2,494	213	14,562	792	8	808
Huajicori	744	1,660	11	2,746	7	1	128
Ixtlán del Río	5,549	1,619	97	4,839	377	2	420
Jala	3,297	1,772	20	3,366	133	3	257
El Nayar	5,959	1,047	91	4,574	106	31	584
Rosamorada	6,540	2,411	50	7,972	218	3	459
Ruiz	4,488	1,124	40	5,097	83	1	241
San Blas	5,557	1,342	132	10,047	829	4	696
San Pedro Lagunillas	1,735	644	8	1,797	64	2	176
Santa María del Oro	4,097	737	25	6,349	83	14	449
Santiago Ixcuintla	13,374	6,146	154	23,879	533	4	1,301
Tecuala	5,203	3,524	70	10,133	615	2	623
Tepic	75,505	16,387	727	70,781	3,900	66	2,657
Tuxpan	5,458	1,935	65	7,031	349	4	452
Xalisco	9,130	1,872	65	8,944	348	2	367
La Yesca	2,319	36	14	2,509	15	1	71
TOTAL	185,223	52,182	2,432	220,508	9,988	173	11,545

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Estatal Electoral de Nayarit

Tabla 2. Resultado elecciones para Gobernador del Estado 2011 (votos)



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Estatal Electoral de Nayarit

Tabla 3. Resultado elecciones para Gobernador del Estado 2011 (candidatos)

Partidos y Coaliciones	Candidato
------------------------	-----------

	(PAN)	Martha Elena García
	(PRI-PVEM-PANAL)	Roberto Sandoval Castañeda
	(PRD)	Guadalupe Acosta Naranjo
	(PT-CONVERGENCIA)	Nayar Mayorquín Carrillo
	(PRS)	Donaciano Robles Cisneros

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Estatal Electoral de Nayarit

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

De acuerdo a los objetivos planteados en el apartado metodológico, ahora se describen los principales hallazgos y resultados producto de la experiencia profesional, mismos que son estructurados a partir de cada uno de ellos.

OBJETIVO GENERAL 1

Pudimos construir con un grupo de expertos para el Plan Estratégico Nayarit 2011, con los siguientes elementos:

- 1) Planteamiento del desarrollo del Estado no solamente como crecimiento económico a través del Producto Interno Bruto (PIB) sino acompañado también de políticas de empleo y con una efectiva redistribución de la riqueza social. Para ello, daremos prioridad no solamente al sector productivo y manufacturero del Estado sino también al gran dinamismo que ya tiene el sector turístico en áreas como Bahía de Banderas y otras de la entidad, buscando no solamente una inversión vertical que beneficie a pequeños grupos económicos sino que tenga impacto horizontal en el empleo y el salario con articulación con otras pequeñas y medianas empresas del Estado.
- 2) En el marco de los graves problemas económicos internacionales que viven Europa y los Estados Unidos, la política económica del Estado tendrá siempre presente la búsqueda de un equilibrio entre los recursos actuales disponibles y el endeudamiento público, de tal manera que no se propicie un crecimiento de este último dejando los costos a las futuras generaciones.

- 3) La propuesta de una nueva manera de gobernar en donde la participación ciudadana (incluyendo las acciones de primera, segunda y tercera generación) en el marco de la democracia sea algo determinante en las decisiones de política pública. De esta manera, tendrá que fortalecerse la relación del gobierno con las organizaciones de la sociedad civil.
- 4) Dentro de las tareas propias de cualquier estado en cuanto a sus facultades propias de continua negociación política y del uso legítimo de la fuerza, preferiremos siempre la primera en relación a todas las fuerzas y grupos en la entidad y dejaremos el uso de la fuerza como última instancia para casos extremos de urgencia y de ingobernabilidad.
- 5) Los nuevos proyectos de desarrollo económico que emprenda y propicie el gobierno del Estado tendrán en cuenta necesariamente el tema de la contaminación ambiental y los posibles efectos colaterales para nuestras tierras y bosques, buscando atender las orientaciones fundamentales de la ONU y de las cumbres mundiales de la tierra en relación a la ecología y el medio ambiente.
- 6) Reconocemos que el problema de la delincuencia y el narcotráfico en México y en nuestro estado ha llegado a graves niveles, pero también reconocemos que ha habido una equivocada estrategia del gobierno federal desde el 2006 con lamentable pérdida de vidas que a nivel nacional llegan a más de 60 mil. En este sentido, diseñaremos un nuevo tipo de política de seguridad que sea más efectiva y que evite daños violentos hacia la población civil.
- 7) La pobreza y la extrema pobreza son un problema mundial difícil de erradicar a través de las políticas públicas gubernamentales. Sin embargo, nuestro gobierno realizará un diagnóstico adecuado de la situación de los grupos vulnerables en Nayarit con el objeto de enfatizar una política social adecuada y efectiva no

solamente para situaciones extremas de ayuda humanitaria y con subsidios focalizados sino sobre todo enfocando los programas sociales hacia un fortalecimiento del capital social de los grupos locales.

- 8) El gobierno tendrá permanentemente en cuenta una política de género, procurando brindar igualdad de oportunidades a las mujeres en Nayarit. Todavía en la actualidad existe discriminación de género en el ámbito económico y político llegando en muchas ocasiones a numerosos casos de violencia intrafamiliar. Nuestra política pública concibe una igualdad de derechos en los y las ciudadanas del Estado y pondrá en la práctica programas educativos y sociales que promuevan el empoderamiento de las mujeres para lograr una sociedad con mejor justicia social.
- 9) De manera semejante, se realizarán programas económicos y sociales enfocados de manera especial a los grupos indígenas de la entidad, buscando no solamente resolver sus necesidades extremas sino sobre todo su participación social organizada en la vida pública del estado.
- 10) En la medida de sus posibilidades, el gobierno pondrá un acento significativo en programas de tipo educativo y cultural, sabiendo que el futuro del estado y del país solamente será duradero si se eleva el potencial de conocimiento y habilidades de todos sus habitantes.

Las tareas son inmensas en relación con el desarrollo integral y endógeno de nuestro estado de Nayarit, pero si hemos llegado a ser gobierno mediante un plan estratégico elaborado con detenimiento en años anteriores, también podremos aportar ahora mejores proyectos, con más recursos y posiciones de poder desde la política pública, para construir el Estado y el México que queremos.

OBJETIVO GENERAL 2

Quisimos identificar la importancia que tuvo el Plan Estratégico 2011 en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017 “El Plan de la Gente” y en los indicadores de desarrollo.

Estrategia 1 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo de Desarrollo Integral del Plan Estatal de Desarrollo** las estrategia como “Implementar un programa estratégico de desarrollo industrial del Estado de Nayarit para generar empleos de calidad y permanentes” , “Integrar mecanismos de financiamiento accesibles para impulsar y fortalecer a las medianas, pequeñas y micro empresas, incubadoras, emprendedores y generar nuevos empleos”, “Seguridad y capacitación laboral para mejorar la productividad y elevar los ingresos de los trabajadores y las trabajadoras”, “Impulsar políticas de promoción turística en concordancia con los destinos turísticos, segmentos de mercado, pertinencia y sustentabilidad” e “Implementar un programa Estratégico que permita generar un nuevo modelo para el desarrollo rural que mejore la rentabilidad de las actividades productivas”.

Estrategia 2 del Plan Estratégico de 2011 se consideró dentro del **Objetivo de Gobernabilidad del Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “Implementar un programa de modernización de la administración pública estatal” y “Hacer eficiente la gestión y aplicación de los recursos públicos”.

Estrategia 3 del Plan Estratégico de 2011 se consideró dentro del **Objetivo Gobernabilidad del PED Plan Estatal de Desarrollo** la estrategia “Atención oportuna y eficaz a todos los entes, grupos y organizaciones sociales y políticas”.

Estrategia 4 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Gobernabilidad del PED Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “Crear, fortalecer

y activar los espacios de participación ciudadana para la planeación democrática, que contribuyan a la ejecución de políticas públicas

Exitosas” e “Instrumentar los mecanismos de planeación que permitan aportar apoyo técnico y de análisis consensuado en la toma de decisiones”.

Estrategia 5 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Desarrollo Integral del PED Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “.Realizar acciones encaminadas al uso racional del agua y generar recursos para la construcción, mantenimiento, operación, distribución y expansión de la infraestructura hídrica con claros criterios de sustentabilidad basados en una gestión integral y su uso eficiente”.

Estrategia 6 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Gobernabilidad del Plan Estatal de Desarrollo** la estrategia “Alineación de las capacidades del Estado de Nayarit contra la delincuencia”.

Estrategia 7 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Calidad de Vida del PED Plan Estatal de Desarrollo** la estrategia “Establecer acciones para la atención de la población vulnerable del Estado de Nayarit”.

Estrategia 8 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Calidad de Vida del Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “Promover de manera horizontal y vertical en la Administración Pública el acceso a una vida libre de violencia” y “Programa Estatal para alcanzar la equidad de género en el Estado”.

Estrategia 9 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Calidad de Vida del Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “Establecer acciones para la atención de la población vulnerable del Estado de Nayarit” y “Mejorar el sistema de vida de las y los migrantes y de las y los Indígenas nayaritas”.

Estrategia 10 del Plan Estratégico 2011 se consideró dentro del **Objetivo Calidad de Vida del Plan Estatal de Desarrollo** las estrategias “Educación Implementar programas que contemplen el mejoramiento integral de la educación básica”, “Implementar programas que contemplen el mejoramiento integral de la educación media superior”, “Fortalecimiento de la identidad de los valores socioculturales de las y los nayaritas” y “Fortalecer el arte cultura en la diversidad de sus manifestaciones”.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Elaborar matriz FODA y matriz de evaluación.

Matriz FODA

Ambiente interno

Ambiente externo

Fortalezas Del candidato a Gobernador como cabeza del proyecto. ▪ Arrastre con la gente ▪ Se salía del estereotipo de candidato. ▪ Mostraba cercanía con la gente. ▪ Contaba con experiencia en la integración de estructuras, con la administración saliente. ▪ Recibió orientación por el estratega político más importante de ese tiempo. ▪ Integración de un grupo de jóvenes desconocidos, pero impetuosos. ▪ Su actitud, la fuerza de su carácter convencía. ▪ La lealtad de su equipo. ▪ No existía otro liderazgo, una sola alineación. ▪ Las obras emblemáticas que construyó como Presidente Municipal. ▪ Aceptación de incorporación de actores políticos disidentes que no tenían oportunidad en otros grupos. ▪ Dos asesores, el responsable de la política externa y el de la política interna. Del Entorno ▪ El Gobernador en turno perdía su fuerza. ▪ La necesidad del Gobernador por colocar como candidato a su esposa o su cuñado. ▪ Los ataques personales del Gobernador lo convirtieron en mártir. ▪ El que las elecciones locales se realicen un año antes que las federales,	Oportunidades Del Candidato a Gobernador como cabeza del proyecto. ▪ Integración al proyecto político de Peña Nieto. ▪ La alianza con Toño Echevarría, representante de un grupo político y empresarial fuerte. Del Entorno ▪ La derrota del PRI en las elecciones de Oaxaca y Sinaloa, por contendientes que salieron de las filas del ese partido. ▪ Cambio del presidente del PRI Estatal a un actor neutral. ▪ La desintegración de la alianza PAN-PRD. ▪ “el penal federal, se va”, frase de campaña que creo polémica y a la vez la expectativa por que fuera realidad.
--	--

coloca los ojos de agentes externos en el Estado.	
Debilidades Del Candidato a Gobernador como cabeza del proyecto. ▪ Resultados poco favorables en algunos aspectos de la Administración Municipal. ▪ Resultados poco favorables con los trabajadores del Ayuntamiento. ▪ Inexperiencia de la mayoría de sus cuadros cercanos. ▪ Continuos exabruptos públicos, inadecuado control del carácter. ▪ Tendencia a la confrontación personal. ▪ Dificultad para ajustarse a un plan. ▪ Mala relación con la prensa local. ▪ Opinión adversa de la clase empresarial. Del Entorno ▪ Gobierno Federal de oposición. ▪ Pocas relaciones a nivel nacional. ▪ Clase media dividida en sus preferencias. ▪ Baja calificación al Gobierno. ▪ Fuerte golpeteo interno del grupo en el poder. ▪ Un PRI desintegrado, sin peso político y sin identidad con la gente. ▪	Amenazas Del Candidato a Gobernador, como cabeza del proyecto. ▪ La mala imagen con los trabajadores del Ayuntamiento. ▪ Finanzas municipales. Del Entorno ▪ La aceptación de la gente por la candidata del PAN Martha Elena. ▪ La gran deuda pública del Gobierno a punto de concluir. ▪ Los adeudos con el SUTSEM, UAN, SNTE, etc.) ▪ La reforma “antichapulín” decretada en sexenio que todavía estaba vigente. ▪ La creciente inseguridad y la atención deficiente. ▪ Desencanto de la población por Gobierno a punto de concluir. ▪ Aumento de inconformidades sociales.

Análisis estratégico mediante una matriz

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa, que es realizar una matriz que se deriva de la anterior, con la finalidad de valorar y generar estrategias de los ambientes internos y externos. Se procedió a realizar un análisis de la conveniencia de utilizar una u otra, el grupo de trabajo eligió trabajar con este modelo (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997).

1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Estrategias FO ▪ Arropar, apoyar y organizar más trabajo en las Secretarías en donde el grupo tiene influencia dentro del CDE del PRI. ▪ Dar seguimiento a los movimientos de los grupos emergentes para saber qué hacen, cómo lo hacen, con qué y con quién. ▪ Consolidar un programa de formación de los próximos actores políticos.	Estrategias FA ▪ Dar seguimiento a las reuniones sostenidas en la entidad por parte de los grupos opositores. ▪ Obtener información de reuniones entre los llamados “notables” o las cúpulas de la entidad. ▪ Dar seguimiento a la Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales para detectar la maniobra de empatar las elecciones estatales con las federales. ▪
Estrategias DO ▪ Identificar en las tres últimas elecciones qué nuevos componentes se habían insertado en el mecanismo tradicional de reparto de candidaturas en el PRI. ▪ Identificar en los grupos opositores quién o quiénes podrían ser postulados de acuerdo con los mecanismos tradicionales y quienes podrían “saltarse las trancas”. ▪ Apoyar en los medios aliados las posiciones que el grupo tiene en los órdenes de gobierno. ▪ Diseñar Plan Estratégico 2º11 que defina los rasgos más importantes para el progreso del Estado	Estrategias DA • Detectar frecuencia, asistentes, discurso y penetración de su objetivo. • Analizar estadísticamente qué fue lo que pasó en la última elección donde el PRI perdió 8 Presidencias Municipales y 4 distritos electorales. • Programar una agenda de Relaciones Públicas para mantener contacto con los actores (stakeholders) identificados en el Estado. • Establecer una metodología para un puntual seguimiento a los planes de desarrollo. • Fomentar la formación de servidores públicos.

En este sentido, la información nos permitió tener una diagnóstico de las principales fuerzas de la entidad, con las cuales tendríamos diversos tipos de relación para poder avanzar en nuestro proyecto inicial; ello nos permitió identificar e integrar un directorio de los actores políticos, sociales, gubernamentales, empresariales y culturales más

relevantes de nuestro entorno vinculados de alguna forma con el Plan de manera directa o indirecta. Las principales fuerzas que identificamos fueron las siguientes:

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Identificar las fuerzas políticas de la Entidad.

1	El grupo inicial: Los personajes que aspiran a puestos de elección dentro del grupo se manifiestan con una enorme importancia ya que se espera que ellos hagan todo lo que esté dentro de sus posibilidades para acceder a las candidaturas.
2	El Marthismo/Toñismo/ Grupo Álica: Grupo político encabezado por la señora Martha Elena García y el empresario Antonio Echevarría, principal accionista del Grupo Alica
3	El grupo político del EX Rector de la Universidad Autónoma de Nayarit, el Senador Javier Castellón ex candidato al Gobierno del Estado y con ligas muy cercanas al PRD nacional; ha trabajado intensamente en los Municipios de la entidad, conformando una red de aliados.
4	Influencias del gobierno federal en Nayarit: El hecho de que el PAN gobernara entonces la Presidencia de la República ofrecía muchas posibilidades de crecimiento para este partido político como lo demostraron en la anterior elección, que de tener dos posiciones se fueron a 6
5	Tradicionalmente manejado por el gobierno en turno, el Comité Estatal del PRI es una eficiente arma para definir esquemas de designación; se requiere estar al pendiente de sus sesiones.
6	De los llamados grupos emergentes, el más sobresaliente es el de Bahía de Banderas. Este equipo cuenta con todos los recursos legales para poder aspirar a puestos de elección popular en el 2011. La riqueza económica de la zona y el crecimiento derivado de ello le abren enormes posibilidades a la vía política como lo puede ser otra Diputación local o una federal.
7	Liderados por priistas y perredistas, el grupo “Zona norte” se deslinda de la corriente tradicional que gobernaba esta zona habiendo logrado el triunfo en 3 Municipios estratégicos por ser zona de frontera con otros Estados.
8	Se ha detectado que los delegados federales del PAN hacen trabajo político coordinados por un plan llamado “Naranja azul” . Su impacto más fuerte se pudo percibir en la zona de Bahía de Banderas donde manejaron recursos a fondo perdido y aplicaron programas emergentes de apoyo a las zonas más marginadas.
9	La fuerza de los partidos de oposición generada por la pérdida de 8 Presidencias Municipales y 4 distritos locales colocan al PRI en situación de prevención, pues se puede constatar que quienes manejan estos municipios son perfiles que saben invertir a la política.
10	El crecimiento que tuvo el PAN y el PRD le permiten amplia capacidad de maniobra al interior del Congreso pues para cuestiones de gobernabilidad pueden ser la fiel de la balanza. Se ha detectado que son hábiles cabilderos.

11	Aunque en menor proporción, los empresarios identificados con el grupo del Toñismo se quedaron en el PAN; prueba de ello es que algunos sonaron como candidatos en las elecciones del 2007
12	Cada corriente política dentro del PRI tiene sus posiciones y claramente obedecen a intereses de grupo. Hemos detectado 6 Diputados del SNTE; 13 del gobierno en turno; y 1 de los empresarios.
13	Hay que considerar las reglamentaciones del Instituto Electoral de Nayarit y la conformación de los consejeros.
14	En el importante Grupo de los 7 coinciden los ex Gobernadores y las corrientes políticas de antiguos dinosaurios como algunos sectores del SNTE. Es un grupo que pesa como se notó en las pasadas elecciones al momento de repartir las candidaturas.
15	Aunque disminuido por el desgaste natural de dos elecciones seguidas, el Navarrismo sigue vivo y tiene buena posibilidad como fuerza política en alianza con otros grupos. Se dice que buscarán ser partido político local por segunda ocasión.
16	Empresas de medios propiedad de Antonio Echevarría, ex Gobernador del Estado y probable candidato a Diputado Federal en el 2011 por el PRD
17	En el equipo de Gobierno hay un semillero natural de probables candidatos a puestos de elección popular que hay que identificar con detalle. Hemos detectado alrededor de 16 perfiles con posibilidades.
18	La Ola Roja es un grupo de los llamados emergentes, coordinados por el equipo del Gobernador en turno con influencia en todo el Estado
19	El Clero ha sido un aliado natural del PAN aunque actualmente se observa distante. La influencia de este grupo es innegable.
20	Hay que contar con un buen número de Infiltrados. Su perfil es necesario para extraer continuamente información de organizaciones aliadas o enemigas.
21	Hay que identificar la fuerza de la organización de cada uno de los Partidos Políticos y de sus principales líderes.
22	Hay que considerar la fuerza histórica que tiene el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en su sección local, que tiene influencia estatal y que ha participado en numerosos procesos, desde reinas de ejido, Comisariados Ejidales, Presidencias municipales, diputaciones, etc.

Con todo el cúmulo de información y bajo la matriz FODA, el Plan Estratégico 2011 buscó encauzar una serie de acciones para impulsar candidaturas a puestos de elección popular en los procesos del 2011, fecha en que habían de renovarse la Gubernatura del Estado, las 20 Presidencias Municipales, el Congreso del Estado con 18 posiciones por Mayoría Relativa y 12 de Representación Proporcional. Esta oportunidad era única para quienes

representábamos al equipo coordinador que, apoyado en las herramientas modernas que ofrecen las ciencias sociales, en particular la ciencia política, la económica y otras de no menor importancia, tenía que establecer las pautas que en tiempo y forma nos permitieran lograr un mínimo de 10 posiciones entre las que serían disputadas.

El equipo estratégico, conformado por profesionistas en diversas disciplinas, formados muchos en la práctica de nuestro sistema político mexicano, todos con visión de futuro y dispuestos a ofrecer recursos y tiempo, con capacidad de maniobra y siendo muchos líderes natos, algunos dentro del esquema de poder y con facilidad para convocar, con amplio conocimiento de la problemática y posibilidades de desarrollo en nuestra entidad y con excelentes relaciones con los medios de comunicación en la entidad, pudo impulsar diversas acciones correctamente enmarcadas en el Plan, mismo que iba siendo permanentemente monitoreado y evaluado para irlo adecuando a las condiciones que sus variables, ya sea dependientes o independientes, fueran marcando.

Toda esta concepción de la planeación con el seguimiento constante de análisis y la instrumentación de acciones consecuentes durante 2009, 2010 y 2011 nos fueron permitiendo consolidar el grupo inicial y ampliar su influencia para lograr candidaturas afines a nuestro proyecto dentro del PRI y que podían contar con un amplio apoyo popular debido a la vinculación con organizaciones civiles.

A posteriori, hemos evaluado que tuvimos éxito en la elaboración del plan 2011 cuando analizamos las diversas posiciones logradas en el contexto del proceso electoral de ese año. Una nueva fase se abría en el inicio de la campaña electoral, la cual, dependiendo de si se trataba del nivel municipal, distrital o en la misma gubernatura, necesitaba también de grupos iniciales particulares, cada uno con la elaboración de su plan

estratégico de acción, con la metodología FODA aplicada en su propio nivel y con estrategias y tácticas particulares para ir ganando el voto de la población.

En este escrito, solamente hacemos referencia a la etapa del equipo inicial, la formulación del plan y su implementación en el inicio de las campañas electorales y sus aportes al Plan Estatal de Desarrollo. Posteriormente también, con los resultados de esas elecciones estatales del 2011, también hemos considerado que avanzó nuestro proyecto con importantes posiciones alrededor de la figura del gobernador electo, Roberto Sandoval Castañeda.

EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

Todo este escrito ha girado sobre el plan estratégico que realizamos un grupo de colegas para obtener posiciones de poder en el proceso electoral del 2011. De acuerdo a los resultados electorales ganamos la gubernatura con el candidato Roberto Sandoval Castañeda, con lo cual podemos decir que obtuvimos resultados positivos. Si retomamos algunos de los planteamientos de Maquiavelo, podemos decir que en la política se triunfa con el esfuerzo de la planeación pero también con cierta dosis de fortuna. La actividad política pero específicamente la gestión pública puede tener un soporte científico. Es probable que eventualmente alguien pueda llegar a posiciones de poder por la pura suerte y la fortuna, pero la gran mayoría de las veces hay que darle mayor crédito a una planeación basada en la astucia del zorro y la fuerza del león. Sin un conocimiento científico válido y objetivo es difícil llegar a una meta satisfactoria.

El presente trabajo, aunque presenta un marco teórico y un contexto histórico político de México y de Nayarit, desemboca en una propuesta metodológica que intenta ofrecerle a las tareas de Gestión Política una serie de herramientas que permitan a sus usuarios lograr los objetivos deseados. El modelo puede aplicarse en procesos políticos, pero igual puede ser útil en cualquier plan que implique la búsqueda de objetivos.

Es necesario entender el dinamismo en los procesos políticos, situación que obliga a mantenerse a la expectativa sobre todo si el escenario complica o fortalece nuestro proyecto. Es cierto que en política, los tiempos y circunstancias son fundamentales y se sugiere estar siempre preparados para poner en operación el plan A o el B porque hay que aprovechar las ventajas que ofrezca el entorno político.

Conviene reiterar la importancia del marco democrático y de la legalidad para todos los ejercicios sugeridos porque, a diferencia del tiempo de Maquiavelo, ahora ya no todo se vale con tal de conseguir el objetivo; hay reglas establecidas, pero dentro de ellas siempre seguirá siendo necesaria, la astucia, la fuerza y la organización. Todo debe ser objeto de una evaluación y seguimiento permanente considerando la diligencia de la arena política, lo cual puede obligar al motivador del proyecto a realizar cambios de última hora.

En el “mercado” del conocimiento existen numerosas metodologías e instrumentos que aportan ciencia a los procesos derivados de la Gestión Política: la teoría de Escenarios, la Teoría de Juegos, el Análisis de Políticas, la Construcción de Escenarios, el Análisis de Contenido, el Análisis de Coyuntura, el Análisis Estratégico, la nueva Gestión Pública, el diseño del proyecto de Gobernanza y otros más que son, sin duda, elementos que deben estudiarse y aplicarse. Nosotros hemos mostrado la importancia de la formación del equipo inicial articulado en relación a un proyecto de desarrollo y posteriormente la necesidad de implementar permanentemente un tipo de análisis como el FODA que permita conocerse mejor al interior, conocer mejor a los opositores y, sobre todo, diseñar las acciones correspondientes al proyecto para ir avanzando paso a paso hasta llegar a la meta determinada.

Nunca hay que olvidar que las herramientas son perfectibles y que el modelo puede enriquecerse con experiencias propias, nuevas tecnologías y ejercicios similares que contribuyan al engrandecimiento y perfeccionamiento de esa gran aliada de la democracia como lo es la política. Teníamos necesidad de desembocar en una propuesta metodológica de planeación estratégica; en la consecución de sus objetivos, se puede

ver por la experiencia que tuvimos en Nayarit en las elecciones de 2011 que algo hemos avanzado.

Sin embargo, debemos señalar con claridad que no todo se reduce a lo que es la mercadotecnia política en el marco de un proceso electoral. Actualmente vemos que hay numerosos profesionales de la mercadotecnia que te cobran y te prometen hacerte ganar sin importar cuál es el contenido de tu proyecto. Y esto, desgraciadamente también pasa en la práctica: hasta para hacer un delito se necesita una planificación adecuada. Sin embargo, nosotros partimos en el equipo inicial del convencimiento sobre la validez de un proyecto para el estado de Nayarit y, por ello, una vez que ganamos importantes posiciones de poder en las elecciones de 2011, no quiere decir que llegamos a la etapa final de la planeación, sino que comenzamos una nueva fase en donde gobernar también significa la implementación de otra planeación estratégica.

Una cosa fue hacer promesas de campaña y otra muy distinta implementar su cumplimiento a la hora de gobernar. Por ello, hacia delante, en la nueva fase de posiciones de poder en el gobierno se tendrá que combinar tanto el cumplimiento del proyecto anunciado como la preparación de la siguiente fase electoral.

Hacia atrás, hemos visto la experiencia de elecciones de gobernador, diputados y ayuntamientos en 1999; de diputados y ayuntamientos en el 2002; de gobernador, diputados y ayuntamientos en el 2005; de diputados y ayuntamientos en el 2008; y de gobernador, diputados y ayuntamientos en el 2011. Todo ello es una importante experiencia histórica que tiene que ser continuamente analizada como base para cualquier planeación; sin embargo, en este momento, en el gobierno de Roberto Sandoval como gobernador, hemos tenido en cuenta los puntos programáticos que salieron como propuesta del análisis de la realidad del estado de Nayarit, los cuales en

gran medida fundamentaron nuestro proyecto de “hacer algo” por nuestro estado al elaborar el plan estratégico y también durante la campaña electoral, y que pueden expresarse ahora en el intento desde el gobierno de hacer realidad las siguientes diez líneas estratégicas de acción.

Para que un proyecto político perdure a largo plazo se requiere principalmente de la planeación estratégica, en donde por supuesto que los líderes son pilares; pero sin dirección, la acción política puede no tener los resultados esperados; el grupo de expertos cumplió una función trascendental en la orientación inicial del Plan Estatal de Desarrollo, con la definición de las Estrategias Básicas para la conducción del trabajo institucional. Si bien los indicadores de desarrollo del Estado no han alcanzado en todos los rubros el resultado esperado, son factores que indican si las acciones emprendidas son las adecuadas para avanzar, o bien, redireccionar.

Finalmente queda claro que la política en definitiva es una ciencia y que la mejor forma de obtener resultados favorables es estudiar y llevar a la praxis las teorías para construir, como fue el caso, modelos de participación acordes a cada contexto.

En la práctica, a la hora de terminar este escrito, ya hemos visto los resultados de las elecciones intermedias en donde se renovaron los municipios y las diputaciones en el congreso local. Es importante mencionar que, por ejemplo, nuestro proyecto sigue avanzando, pero con un tropiezo notable al haber perdido las elecciones en Tepic, la capital del Estado, en el 2014.

Como hemos mencionado, la evaluación del actuar como gobierno en su desempeño podrá ser objeto de otra fase de investigación, pero en este momento nuestra finalidad ha sido la formulación de la planeación que preveía la contienda en las elecciones a la gubernatura en el 2011, que nos dieron un resultado positivo. Y por ello, ahí hemos

mostrado los diversos pasos estratégicos que seguimos y las propuestas que ofrecimos a la ciudadanía durante toda la campaña, que nos permitieron llegar en ese año con muy buenas condiciones para competir y ganar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2010). *Gobernanza. El nuevo modelo de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Alponte, Juan María (2005). *Mujeres. Crónica de una rebelión histórica*. Santillana Ediciones Generales. México.
- Aristóteles (1993). *La Política*. Espasa-Calpe Mexicana. México.
- Borja Rodrigo, E (1997). *Léxico de la Política*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Bobbio, Norberto (1991). *Liberalismo y Democracia*. Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión. México.
- Bobbio, Norberto (1992). *El futuro de la Democracia*. Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión. Colombia.
- Copleston, Frederick (1988) *Historia de la Filosofía. Vol. V. De Hobbes a Hume*. Editorial Ariel. 2a reimpresión. México.
- Cuartero Larrea M. (2004). *Comentarios de estrategia y política militar*. Madrid.
- David, F. (1997), *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición.
- De Paula mellado (1855). *Enciclopedia moderna: Diccionario universal de literatura, ciencias, artes, agricultura, industria y comercio*. (Tomo 32). Madrid, España.
- Der Heidjen Kees Van. E (1998). *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*. Editorial Panorama. México.
- Dupuy T.N. (1990). *La comprensión de la guerra: historia y teoría del combate (Traducido al español por J.L Tamayo Monedero)*. Madrid, España.
- Falção Martins Humberto y Fontes Filho Joaquim Rubens (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. Publicado en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 15. Oct. 1999. Caracas.
- Fuentes, Carlos (2011). *La Gran Novela Latinoamericana*. Alfaguara. México.
- García Jurado, Roberto (2011). *Poliarquía y Democracia*. Departamento de Política y Cultura. Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco. México. Consultado en 2011: <http://biblioteca.itam.mx/>
- Greene R. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*, Pozuelo de Alarcón, Madrid, España.
- Knox B.M.W. (2001). *The dynamics of military revolution, 1300-2050*, Cambridge.
- López García, David; González Hurtado, Rosario; Llamas Navarro Jorge Antonio (2011). *Perspectivas sobre la Democracia. Participación ciudadana, cultura política y comportamiento electoral*. Colección Tesis/Ensayos. Edición del Instituto Electoral de Participación Ciudadana del estado de Jalisco. México.

Máiz, Ramón (2011). Democracia y poliarquía en Robert A. Dahl. Universidad de Santiago de Compostela. España. Consultado en 2011: http://webspersoais.usc.es/export/sites/default/persoais/ramon.maiz/descargas/Artigo_35.pdf

Martín Pérez, Carlos (2005). *Estrategia y mente. El código del gran juego*. Editorial Libros en Red. Buenos Aires, Argentina.

Matus Carlos. *Estrategia y Plan*. Primera edición. Siglo XXI editores. Páginas 101-183

Montaner y Simón (Editores) (1987-90). *Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, 1887-90*. Tomo 7. Barcelona, España.

Medina Núñez, Ignacio (Coordinador) (1999). *Democracia y Elecciones en América Latina*. Fondo Editorial Universitario / Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos. México.

Medina Núñez, Ignacio (2009). *Elecciones presidenciales en América Latina: el surgimiento de una izquierda heterogénea*. Elaleph. Buenos Aires, Argentina.

Mintzberg Henry (1987). Las cinco Ps de la estrategia. Publicado originalmente en la *California Management Review* (octubre de 1987). <http://www.bdp.org.ar>

Mora, José María Luis (1837). *Ensayo filosófico sobre nuestra revolución constitucional*. Versión electrónica de José Luis Gómez-Martínez. El Observador. 3 marzo de 1830. México. <http://www.ensayistas.org/antologia/XIXA/mora/>

Nayarit (2005). *Plan estatal de Desarrollo 2005-2011*. Gobierno del Estado de Nayarit. http://www.tepic.gob.mx/transparencia/ped_nay.pdf

Ramírez Macías José de Jesús (2007). Herramientas para el diagnóstico estratégico: El análisis FODA. Administración del Desarrollo Local, otoño 2007. México.

Ramírez Macías José de Jesús (2008). Manual de Planeación. Curso de Visión Estratégica. Diseño de estrategias. Hojas de trabajo.

Spinoza (1999). *Ética. Tratado Teológico-Político*. Colección Sepan Cuantos. Editorial Porrúa. México.

PNUD-México (2004). *Índice de Desarrollo Humano Municipal en México*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). México.

Sartori, Giovanni (2002). *Elementos de teoría política*. Alianza Editorial. Madrid, España.

Sartori, Giovanni (1988). *Teoría de la democracia*. Alianza Editorial. Madrid, España.

Sartori, Giovanni (1987). *Partidos y sistemas de partido*. Alianza Universidad. Madrid.

Spinoza (1999). *Ética. Tratado Teológico Político*. Editorial Porrúa. México.

Strauss, Leo y Cropsey, Joseph (2000). *Historia de la Filosofía Política*. Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. México.

Touraine, Alain (2001). *¿Qué es la Democracia?* Fondo de Cultura Económica. México.

Tucídides (1998). *Historia de la guerra del Peloponeso*. Editorial Porrúa. México.

Woldenberg José (2006). Hacia las elecciones en México. Una espiral virtuosa de pluralismo y democracia. *Revista Nueva Sociedad*, no. 202. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO I: LAS EXPERIENCIAS POLÍTICAS DE PLATÓN

Cartas de Platón, en Tucídides 1986: 7-9

“Siendo yo joven, pase por la misma experiencia que otros muchos; pensé dedicarme a la política tan pronto como llegara a ser dueño de mis actos; y he aquí las vicisitudes de los asuntos públicos de mi patria a que hube de asistir. Siendo de general censura el régimen político a la sazón imperante, se produjo una revolución al frente de este movimiento revolucionario se instauraron como caudillos cincuenta y un hombres... Se daba la circunstancia de que algunos de éstos eran allegados y conocidos míos, y en consecuencia requirieron al punto mi colaboración, por entender que se trataba de actividades que me interesaban.

Mi reacción no es de extrañar, dada mi juventud; yo pensé que ellos iban a gobernar la ciudad, sacándola de un régimen de vida injusto y llevándola a un orden mejor, de suerte que les dediqué mi más apasionada atención, a ver lo que conseguían. Y vi que en poco tiempo hicieron parecer bueno como una edad de oro el régimen anterior...

Viendo, digo, todas estas cosas y otras semejantes de la mayor gravedad, lleno de indignación, me inhibí de las torpezas de aquel periodo. No mucho tiempo después cayó la tiranía de los Treinta y todo el sistema imperante. De nuevo, aunque ya menos impetuosamente, me arrastró el deseo de ocuparme de los asuntos públicos de la ciudad. Ocurrían desde luego también bajo aquel gobierno, por tratarse de un periodo turbulento, muchas cosas que podrían ser objeto de desaprobación, y nada tiene de extraño que, en medio de una revolución, ciertas gentes tomaran venganzas excesivas de algunos adversarios. No obstante, los entonces repatriados observaron una considerable moderación. Pero dio también la casualidad de que algunos de los que estaban en el poder llevaron a los tribunales a mi amigo Sócrates,...

Al observar yo cosas como éstas y a los hombres que ejercían los poderes públicos, así como las leyes y las costumbres, cuanto con mayor atención lo examinaba, al mismo tiempo que mi edad iba adquiriendo madurez, tanto más difícil consideraba administrar los asuntos públicos con rectitud; no me parecía, en efecto, que fuera posible hacerlo sin contar con amigos y colaboradores dignos de confianza; encontrar quienes lo fueran no era cosa fácil, pues ya la ciudad no se regía por las costumbres y prácticas de nuestros antepasados, y adquirir otras nuevas con alguna facilidad era imposible; por otra parte, tanto la letra como el espíritu de las leyes se iba corrompiendo y el número de ellas crecía con extraordinaria rapidez. De esta suerte, yo, que al principio estaba lleno de entusiasmo por dedicarme a la política, al volver mi atención a la vida pública y verla arrastrada en todas direcciones por toda clase de corrientes, terminé por verme atacado de vértigo, y si bien no prescindí de reflexionar sobre la manera de poder introducir una mejora en ella y, en consecuencia, en la totalidad del sistema político, sí dejé, sin embargo, de esperar sucesivas oportunidades de intervenir activamente; y terminé por adquirir el convencimiento con respecto a todos los Estados actuales de que están, sin excepción, mal gobernados; en efecto, lo referente a su legislación no tiene remedio sin una extraordinaria reforma, acompañada además de suerte para implantarla”.

ANEXO II: SPINOZA SOBRE LA DEMOCRACIA

En Spinoza, 1999: 358-361

Todo el mundo desea vivir en seguridad y al abrigo de la maldad lo más posible: ahora bien, esta situación es imposible mientras cada cual pueda hacer el bien o el mal a su antojo, porque entonces todos viven con ansiedad en el seno de las enemistades, de la envidia, de la cólera y demás furores semejantes, y malgasta sus esfuerzos en parar sus golpes... Veremos claramente que para gozar de una vida dichosa y llena de tranquilidad los hombres han debido entenderse mutuamente y hacer por ejercitar comunalmente este derecho sobre todas las cosas que cada uno recibió de la naturaleza: han debido renunciar a seguir la violencia de sus apetitos individuales, y someterse a la voluntad y el poder de todos los hombres reunidos, Vanamente hubieran ensayado este nuevo género de vida a estar obstinados en seguir los solos impulsos de sus apetitos distintos en cada uno. Debieron, pues, convenir en seguir los consejos de la razón, a lo cual nadie osa resistir abiertamente, por no parecer insensato; en domar el apetito en cuanto pudiera aconsejar alguna cosa funesta al prójimo; en no hacer a nadie lo que no querían que se les hiciera, y en defender los derechos de los demás como los suyos...

Ved, pues, de qué modo puede establecerse una sociedad y mantenerse la inviolabilidad del pacto común sin lesionar el derecho natural. De este modo, cada individuo transfiere su poder a la sociedad, la cual, por esto mismo, tendrá sobre todas las cosas el derecho absoluto de la naturaleza, es decir, la soberanía; e suerte que cada uno estará obligado a obedecerla ya de un modo libre, ya por el temor del suplicio. La sociedad en que domina este derecho se llama democracia, la cual puede definirse: "asamblea general que posee comunalmente su derecho soberano sobre todo lo que cae en la esfera de su poder".

Estamos obligados a cumplir todas las leyes, aun las más absurdas, porque la razón nos prescribe escoger el menor entre dos males.... Rara vez se ve dictar a los soberanos órdenes absurdas, porque les importa sobre todo, para conservar el poder, velar por el bien público y no dejarse llevar en sus decretos sino de la razón. Jamás, dice Séneca, duraron los poderes violentos. Téngase además presente que en la democracia, las leyes son menos sensibles que bajo las demás formas de gobierno, por ser punto menos que imposible que la mayoría de una asamblea sancione un absurdo y, por otra parte, el fundamento y el objeto de este gobierno son, como lo hemos demostrado, contener los desarreglos del apetito y mantener a los hombres, en cuanto sea posible, dentro de los límites de la razón, a fin de que vivan juntos en la paz y concordia; y si este fundamento se olvida, el edificio entero no puede menos de derrumbarse...

Así, la república más libre es aquella cuyas leyes se fundamentan en la sana razón, porque cada cual puede leer en ella ser libre, es decir, seguir en su conducta las leyes de la equidad.

Pienso haber demostrado con bastante claridad en qué consisten los fundamentos de la democracia. He preferido tratar de esta forma de gobierno por parecerme la más natural y las más propia a la libertad que la naturaleza da a todos los hombres, porque en este Estado nadie transfiere a otro su derecho natural, sino que le cede a favor de la mayoría de la sociedad entera de que es una parte.

ANEXO III: APRENDIZ DE CORTESANO

En Martín P., Carlos, 2005: 67-69

Carta de un fraile retirado de la Corte a su sobrino que en ésta quiere medrar.

Lo primero que debes saber es que la política consiste en el arte de buscarse problemas, diagnosticarlos incorrectamente, aplicar las soluciones indebidas y encontrar luego a quien culpar del entuerto. Sólo tienes que fijarte en nuestro Príncipe actual y ver cómo siempre se las arregla para imputar a los demás -y perdón por un verbo tan feo- los estropicios o los disparates que comete. Muy pronto averiguarás que, en la corte, el orden natural está invertido y que allí la realidad sólo se ve por su forro. Esto se debe a que, entre palaciegos, se cree al ignorante más que al sabio, al adulador más que al capaz y al pícaro más que al honrado.

No faltan quienes se creen tocados del dedo de Dios. Y otros se reputan infalibles (y perdón por este otro verbo). Con lo cual, al cabo de unos meses, el cuerdo se ha vuelto loco; el humilde, engreído; el manso, presuntuoso; el pacífico, guerrero; el devoto, desalmado; y el honrado, sinvergüenza. Tal es, querido sobrino, la prodigiosa mudanza que el poder obra en los hombres.

Pero hay otra razón que explica por qué en la corte todo anda del revés y que debo a mi querido amigo Maquiavelo. Hay tres clases de cerebros, dice el florentino: los que disciernen por sí, los que entienden lo que los otros disciernen y, por último, los cerebros que ni disciernen ni entienden lo que los otros disciernen. Pues bien, en la corte, sobrino caro, estos últimos son los que más abundan. Y por eso ocurre lo que ocurre.

Siendo cortesano bisoño, di en creer por algún tiempo que corte viene de cohorte, que significa séquito (el que sigue al Príncipe, ya sabes). Pero hoy tengo para mí que este nombre se debe a que los cortesanos andan siempre viendo qué cortan y sacando tajada de todo. Así que cuida mucho tu virtud, pues los vicios se aprenden allí sin necesidad de escuela.

Prepara una buena armadura contra maledicentes e hipócritas. Todo cortesano que se precie sabe que a la Corte se va para murmurar y ser murmurado, para envidiar y ser envidiado, para herir y ser herido, para espiar y ser espiado. De modo que no seas alma cándida y ten tus tijeras listas, si no tu navaja barbera, para cortar tú también cuando sea necesario.

No digas jamás la verdad sin pensarlo antes dos veces. En la corte, la verdad es más rara que un diamante. Sé cuidadoso con ella. Y si no sabes decirla, más vale que te la guardes.

No creas que el poder da libertad. Muy al contrario. Salvo el Príncipe, que dispone siempre lo que le viene en gana, nadie hace en la corte lo que quiere. Por lo tanto prepárate para vivir pejugueras innúmeras, como comer con quien aborreces, viajar con quien te maldice, hablar con quien no deseas, honrar a quien te traiciona, sonreír a quien te injuria y abrazar a quien te desprecia.

No esperes recibir nunca la retribución debida a tu esfuerzo. En la corte, por cada tres que merecen lo que reciben, hay trescientos que reciben lo que no merecen. Así de ingrato es este oficio, donde hoy estás y mañana no, y los que crees tus amigos son con frecuencia tus mayores enemigos. La corte es el lugar más propicio para cultivar el agravio y corromper la amistad. Y si nunca ha habido Príncipe a quien, en lo poco o en lo mucho, no haya traicionado alguno de sus ministros, menos lo vas a ser tú, que eres paje de pasillo.

No te hagas ilusiones de instruir un día al Príncipe en asuntos de buen gobierno. Yo me quemé muchas veces por ignorar que al Príncipe que no es sabio no se le puede

aconsejar. Pero, al margen de que sea sabio o torpe, un Príncipe valora más la lisonja que el consejo, y más la perfidia política que la ciencia o la virtud. La vida pública es como un circo. Y el Príncipe, una especie de acróbata que mantiene el equilibrio diciendo lo contrario de lo que hace. Así que, si deseas ser cortesano influyente, deberás suministrarle cada día un abundante inventario de bribonadas, astucias y artimañas, así como elevadas dosis de buena conciencia, para que no sufra demasiado el pobre por la esquizofrenia que se trae.

Evita siempre que te sea posible formar parte de comités, comisiones y cotarros de esa índole. Por experiencia sé que los comités rara vez sacan algo en limpio, debido a que les gusta más discutir que resolver.

Y como en toda reunión de apóstoles siempre ha de haber algún Judas, puede que a tus espaldas te culpen de obstaculizar el trabajo de los otros para dejarte mal ante el Príncipe.

Acepta ser paño de lágrimas de todo titirimundi. Tendrás siempre buena información. Y también aprenderás que, en la corte, todos viven descontentos. Los unos porque no tienen el puesto que su sapiencia merece. Los otros porque el Príncipe no les escucha. Y casi todos porque no ganan lo que según ellos deberían. De ahí que haya tanta envidia entre cortesanos, trifulcas entre burócratas y pleitos entre ministros.

Por último, recuerda cada día al levantarte que estás en la corte de paso, que, una vez ido, silencio y olvido, y que en general son muy pocos los que salen de palacio en olor y loor de multitud. Podría darte otros avisos, pero baste este boceto del berenjenal con que sueñas. A mí me dejó exhausto. Por cada día de placer tuve treinta de pesar.

Y sólo encontré la paz cuando pude retirarme a mi celda, con mis libros y mis rezos. De modo que piénsalo bien. Mas, si aún así decidieras proseguir en tu empeño, recuerda que nadie nos trae los enojos, sino que somos nosotros los que salimos en pos de ellos. Tu tío que mucho te quiere, Fray Jerónimo del Santo Espíritu.

ANEXO IV: MAO ZE DONG: Estrategia y Táctica

Mao fue una de las grandes figuras del S. XX. Derrotó a los japoneses que ocupaban su patria y ganó una larga guerra civil que comenzó con gran inferioridad de medios. Más tarde, unificó y convirtió a China en la potencia que es hoy en día y sentó las bases de lo que puede llegar a ser en el siglo XXI. Fue un líder, estratega y jefe militar sobresaliente. Aquí tenemos algunos de sus principios estratégicos contenidos en su texto *La situación actual y nuestras tareas* (25 de diciembre de 1947), en Obras Escogidas, tomo IV y que

fueron empleados por el Ejército Popular de Liberación en China para derrotar a Chiang Kai-shek:

1. Asestar golpes primero a las fuerzas enemigas dispersas y aisladas, y luego a las fuerzas enemigas concentradas y poderosas.

2. Tomar primero las ciudades pequeñas y medianas y las vastas zonas rurales, y luego las grandes ciudades.

3. Tener por objetivo principal el aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo y no el mantenimiento o conquista de ciudades o territorios. El mantenimiento o conquista de una ciudad o un territorio es el resultado del aniquilamiento de la fuerza viva del enemigo, y, a menudo, una ciudad o territorio puede ser mantenido o conquistado en definitiva sólo después de cambiar de manos repetidas veces.

4. En cada batalla, concentrar fuerzas absolutamente superiores (dos, tres, cuatro y en ocasiones hasta cinco o seis veces las fuerzas del enemigo), cercar totalmente las fuerzas enemigas y procurar aniquilarlas por completo, sin dejar que nadie se escape de la red. En circunstancias especiales, usar el método de asestar golpes demoledores al enemigo, esto es, concentrar todas nuestras fuerzas para hacer un ataque frontal y un ataque sobre uno o ambos flancos del enemigo, con el propósito de aniquilar una parte de sus tropas y desbaratar la otra, de modo que nuestro ejército pueda trasladar rápidamente sus fuerzas para aplastar otras tropas enemigas. Hacer lo posible para evitar las batallas de desgaste, en las que lo ganado no compensa lo perdido o sólo resulta equivalente. De este modo, aunque somos inferiores en el conjunto (hablando en términos numéricos), somos absolutamente superiores en cada caso y en cada batalla concreta, y esto nos asegura la victoria en las batallas. Con el tiempo, llegaremos a ser superiores en el conjunto y finalmente liquidaremos a todas las fuerzas enemigas.

5. No dar ninguna batalla sin preparación, ni dar ninguna batalla sin tener la seguridad de ganarla; hacer todos los esfuerzos para estar bien preparados para cada batalla, hacer todo lo posible para que la correlación existente entre las condiciones del enemigo y las nuestras nos asegure la victoria.

6. Poner en pleno juego nuestro estilo de lucha: valentía en el combate, espíritu de sacrificio, desprecio a la fatiga y tenacidad en los combates continuos (es decir, entablar combates sucesivos en un corto lapso y sin tomar repose).

7. Esforzarse por aniquilar al enemigo en la guerra de maniobras. Al mismo tiempo, dar importancia a la táctica de ataque a posiciones con el propósito de apoderarse de los puntos fortificados y ciudades en manos del enemigo.

8. Con respecto a la toma de las ciudades, apoderarse resueltamente de todos los puntos fortificados y ciudades débilmente defendidas por el enemigo. Apoderarse, en el momento conveniente y si las circunstancias lo permiten, de todos los puntos fortificados y ciudades que el enemigo defiende con medianas fuerzas. En cuanto a los puntos fortificados y ciudades poderosamente defendidos por el enemigo, tomarlos cuando las condiciones para ello hayan madurado.

9. Reforzar nuestro ejército con todas las armas y la mayor parte de los hombres capturados al enemigo. La fuente principal de los recursos humanos y materiales para nuestro ejército está en el frente.

10. Aprovechar bien el intervalo entre dos campañas para que nuestras tropas descansen, se adiestren y consoliden. Los períodos de descanso, adiestramiento y consolidación no deben, en general, ser muy prolongados para no dar, hasta donde sea posible, ningún respiro al enemigo.

ANEXO V: HUAINANZI. LECCIONES DE LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Extractos del texto clásico taoísta “**Los maestros de Hainan**”, de la antigua tradición de Lao Tse y Zhuang Zi. Esta obra fue compilada hace más de 2.000 años y es una de las obras más antiguas y prestigiosas de la filosofía del Tao. Los maestros de Huainan constituyen a su vez una colección de pensamientos acerca de la civilización, la cultura y el gobierno. Hay temas tan variados como el crecimiento personal y la evolución política de las sociedades en una visión comprensiva de la vida humana. Es posible rastrear el origen de este libro hasta el círculo interno de los sabios taoístas de la corte del rey de Huainan. Este rey era un notable patrono de la cultura, y su corte ya era un centro floreciente cuando surgió en ella un grupo de ocho maestros taoístas que transmitieron estas enseñanzas:

Cuando la sociedad está en orden, un loco no puede perjudicarla; cuando la sociedad es caótica, un sabio por si solo no puede ordenarla.

Aún el líder dotado de sabiduría debe esperar las circunstancias apropiadas; éstas se encuentran solamente en el momento adecuado, y no pueden cumplirse solamente a través del conocimiento.

Aquellos capaces de ser dirigentes deben saber cómo encontrar ganadores. Los que pueden triunfar sobre sus oponentes deben ser fuertes; los que son fuertes son capaces de utilizar el poder de otras personas, para ello es necesario saber ganarse su corazón. Para saber cómo ganarse el corazón de las personas es necesario ser amo de sí mismo. Para ser amo de sí mismo es necesario ser flexible.

Cuando se establecen un código de leyes y un sistema de recompensas, y a pesar de ello las costumbres del pueblo no cambian, es porque falta sinceridad.

Los castigos y las penalidades no bastan para cambiar los hábitos; ejecuciones y masacres no bastan para prevenir la traición. Lo único valioso es la influencia espiritual.

En tiempos antiguos, bajo el liderazgo de los sabios, las leyes eran liberales y los castigos livianos. Las prisiones estaban vacías, cada uno se regía por las mismas normas y no había traición.

Cuando los líderes políticos arruinan sus países y devastan las tierras, haciéndose matar por unos enemigos, en un escándalo para todo el mundo, es siempre a causa de sus deseos sin límite.

Hoy en día, los moralistas reniegan de los deseos sin averiguar cuáles son las razones básicas del deseo, y prohíben el placer sin indagar en sus razones básicas. Esto es similar a construir una represa con las manos.

Los moralistas no pueden evitar que la gente tenga deseos, pero pueden prohibir los objetos del deseo; no pueden hacer que la gente deje de gratificarse, pero pueden abolir

los elementos de la gratificación. Aunque que el miedo al castigo evite que la gente robe, esto no es comparable a liberar a las personas del deseo de robar.

Las razones por la cuales las personas cometen crímenes que los llevan a la cárcel o al patíbulo, surgen de la insatisfacción y de la falta de medios.

Todos saben que los malhechores no tienen escape y que los criminales no quedan impunes; sin embargo, quién carece de criterio no puede sobreponerse a sus deseos y comete crímenes que conducen a su propia destrucción.

Los gobernantes exigen dos cosas de sus súbditos: que trabajen y que den la vida por su país. El pueblo espera tres cosas de sus gobernantes: comida para el hambriento, descanso para el abatido y premios para el que es meritorio. Si el pueblo cumplen las dos exigencias del gobierno, pero éste es negligente con respecto a las otras tres que el pueblo espera de él, aun tratándose de un país grande y poblado, las milicias serán débiles.

ANEXO VI. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PROVENIENTES DEL MUNDO ORIENTAL

Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aún así se puede fracasar. Se poseen recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarse mientras se esperan los movimientos del enemigo y capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección del ataque:

Estrategia 1. Cruzar el mar confundiendo al cielo. *Algo que es familiar no provoca la atención. (Proverbio chino).* Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes.

Estrategia 2. Sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao. *El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso. El Arte de la Guerra (Sun Tzu).* Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Estrategia 3. Matar con un cuchillo prestado. *Si quieres hacer algo, haz que tu contrincante lo haga por ti. El Arte de la Guerra II (Sun Bin).* Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio.

Estrategia 4. Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo. *Algo que es familiar, la mujer supera al hombre en tranquilidad. Tao Te King (Lao Tse).* Lo que parece blando y flexible puede ser fuerte y firme, mientras lo que parece invencible puede ser débil. El sauce se pliega al viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la roca más dura.

Estrategia 5. Saquear una casa en llamas. *El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado. Proverbio Chino.* Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

Estrategia 6. Fingir ir hacia el Este mientras se ataca por el Oeste. *El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse. El Libro de los Cinco Anillos -Manuscrito del Fuego- (Miyamoto Musashi).* Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno.

Estrategia 7. Crear algo a partir de nada. *Todo el universo ha sido creado de la nada. Tao te King (Lao Tse).* Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en realidad se tiene algo.

Estrategia 8. Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro. *El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa. El Arte de la Guerra (Sun Tzu).* Opone maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas.

Estrategia 9. Observar los fuegos que arden al otro lado del río. *Siéntate en lo alto de la montaña y observa cómo luchan los tigres entre sí. Proverbio chino.* Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

Estrategia 10. Ocultar la daga tras una sonrisa. *La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde. El Príncipe (N. Maquiavelo).* Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia.

Estrategia 11. Sacrificar el ciruelo por el melocotonero. *Dejar una prenda para salvar la carreta. Proverbio chino.* A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo. Es el sacrificio de la fuerza de protección para lograr salvar los gruesos en una retirada.

Estrategia 12. Aprovechar la oportunidad para robar una cabra. *Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero. Refranero español.* Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia. "Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos, cuando ésta exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos" (Mao Tse Tung).

Estrategia 13. Golpear la hierba para asustar la serpiente. *Perturba al enemigo para que revele su despliegue. El Arte de la Guerra (Sun Tzu).* Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva.

Estrategia 14. Levantar un cadáver de entre los muertos. Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

Estrategia 15. Atraer al tigre fuera de las montañas. *Es más importante disponer de un terreno favorable que tener buenas oportunidades. Los Cuatro Libros Clásicos (Libro de Men Tse).* Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarle de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias.

Estrategia 16. Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar. *Al enemigo que huye, puente de plata. Refranero español.* Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada.

No se debe presionar demasiado al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte.

Estrategia 17. Fabricar un ladrillo para obtener jade. *Dar un paso después de ceder un centímetro. Proverbio chino.* Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya. Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

Estrategia 18. Capturar al cabecilla para prender a los bandidos. *Cuando el árbol cae, los monos se dispersan. Proverbio Chino.* Una fuerza se deshace cuando se pierde la columna que la mantiene unida. En esta situación, las circunstancias y el ambiente es caótico y confuso. Hay que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Se emplean tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.

Estrategia 19. Robar la leña debajo de la caldera. *Para librarse de las semillas, arrancar de raíz. Proverbio chino.* Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico.

Estrategia 20. Pescar en aguas turbias. *A río revuelto, ganancia de pescadores. Refranero español.* Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. Aprovechar las crisis internas del enemigo.

Estrategia 21. Desprenderse del caparazón de la cigarra. *Confundir al enemigo mediante una falsa apariencia. Ho Chi Min.* Se puede querer engañar a alguien poniendo almohadas bajo las sábanas para hacer creer que se reposa en la cama, cuando en realidad uno anda en otro sitio.

Estrategia 22. Cerrar la puerta para atrapar al ladrón. *Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres. Wu Qi.* En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape.

Estrategia 23. Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino. *Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama. Proverbio chino.* Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

Estrategia 24. Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo. *Dime con quien andas y te diré quién eres. Refranero español.* Se emplea para cuando, si

tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo. La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso.

Estrategia 25. Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida. *Roba al cielo y pon allá arriba un sol falso. Proverbio chino.* Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

Estrategia 26. Mata al pollo para asustar al mono. *Señalar a la morera y maldecir al algarrobo. Proverbio Chino.* En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

Estrategia 27. Hacerse el tonto sin dejar de ser listo. *Un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso. Proverbio chino.* Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

Estrategia 28. Retirar la escalera después de haber subido. *No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar. Proverbio samurai.* Atraer al enemigo a una trampa y después cortar la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad.

Estrategia 29. Adornar los árboles con flores falsas. *No es oro todo lo que reluce. Refranero español.* Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

Estrategia 30. Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios. *Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuido yo. Refranero español.* El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

Situaciones desesperadas: Estas estrategias están pensadas para situaciones de gran debilidad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a dar golpes bajos, defenderse con fanfarronerías y faroles e incluso la autodestructividad. Si falla todo lo anterior, siempre se puede intentar la última: retirarse.

Estrategia 31. Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre. *Jalan más dos tetas que dos carretas. Refranero español.* En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

Estrategia 32. Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía. *La mentira más eficaz es la verdad. Stalin.* Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario.

Estrategia 33. Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo. *No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados. El Arte de la Guerra*

(Sun Tzu). Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Estrategia 34. Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo. *Uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado. Proverbio chino.* La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades.

Estrategia 35. Encadenar juntos a los barcos enemigos. *Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar. Proverbio chino.* Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso. .

Estrategia 36. Retirarse. Cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, sino una manera de enfrentarse mejor a ellos.

CURRICULUM DEL CANDIDATO

Avenida del Valle 62 , Ciudad del Valle, Tepic, Nayarit•
• joseet.espinoza@gmail.com

José Trinidad Espinoza Vargas

Licenciado en Derecho

- Cédula profesional # 2728216 expedida por la Dirección General de Profesiones.
- Diplomado en “Análisis Político y Teoría de Escenarios”
- Diplomado en Estadística por la Universidad Autónoma de Nayarit
- Licencia de locutor profesional categoría “A”
- Seminario de Comunicación y Relaciones Públicas
- Seminario de actualización en criminología
- Curso “ Periodismo y derechos humanos”
- Curso “ Análisis de la información”
- Curso “ Liderazgo en la Seguridad Social”
- Curso “ Planeación Estratégica y Calidad Total”
- Actualización de Análisis político.
- Segundo encuentro Nacional de derecho de amparo.
- Seminario práctico de Comunicación Social
- Seminario profesional de oratoria
- Diplomado en Gobernabilidad UNAM
- Egresado de la Maestría en Política y Gestión Pública del ITESO en la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Profesionalmente ha trabajado en la empresa que edita el diario periodístico “Consensos”, colaborando como columnista en diversos periódicos de la entidad, en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y en diversas dependencias del Gobierno del Estado de Nayarit. Desde 2011 se desempeña como Secretario General de Gobierno del Estado de Nayarit.

Actividades políticas:

- Militante del Partido Revolucionario Institucional (PRI)
- Egresado del Instituto Nacional de capacitación política (ICAP) del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional en la ciudad de México, DF
- En 1990 fue designado Subsecretario de Información y Propaganda del CDE del PRI en Nayarit y posteriormente Secretario de Información y Propaganda del Comité Directivo Municipal de este partido en el Municipio de Tepic.
- En 1992 coordinó la campaña de promoción del voto en el Municipio de Tepic, Nayarit.
- Ha coordinado y participado en diversas campañas políticas, tanto federales, estatales y municipales.
- Candidato suplente por el PRI para la Diputación Federal en las elecciones del 2006
- (2007) Delegado especial para la renovación del CDM en Bahía de Banderas.
- Consejero político estatal del PRI en Nayarit
- Secretario de Organización del CDE del PRI en Nayarit