

# La crisis organizativa del Partido Acción Nacional en la década de los setenta

FRANCISCO REVELES VÁZQUEZ

## Resumen

El autor describe en su artículo uno de los principales procesos internos de PAN, a saber: su crisis a mediados de la década de los setenta en la que se dio una difícil renovación del liderazgo interno, a partir del cual el partido modificó sustancialmente su perfil. El escrito se centra en la confrontación de dos fracciones internas —la doctrinaria y la pragmática—, las cuales representaron, en su momento, caminos distintos para el desarrollo de la organización. Al final, nos comenta el autor, tanto el liderazgo como la estructura y las estrategias político-electorales se modificaron para dar lugar a un panismo revitalizado que, a la postre, demostraría su fuerza en las contiendas electorales (como preveían los pragmáticos) y no en el adoctrinamiento cívico (como deseaban los doctrinarios).

## Abstract

The author describes in his article one of the main internal processes within the PAN party: its crisis during the middle of the decade of the seventies in which a difficult renovation in its internal leadership came about, which in turn led to a substantial modification in its profile. The article centers around the confrontation of two internal factions —doctrinary and pragmatic— which represented, at that moment, different routes for the development of the organization. At the end, the author tells us, the leadership as well as the structure and political electoral strategies were modified giving way to a revitalized panismo, that finally would demonstrate its strenght in the electoral competition (as the pragmatists foresaw) and not in the civic indoctrination (as the doctrinaries wished).

---

**L**a presencia política del Partido Acción Nacional es mucho más grande que el conocimiento que se tiene en general acerca de su historia. En la actualidad su fuerza electoral y política es innegable; pero hace poco más de veinte años sufrió la crisis organizativa más severa de su historia.

Después de más de tres décadas de su fundación, sus dirigencias no lograban afianzarse. Los panistas no habían encontrado al sucesor de Manuel Gómez Morín como líder que diera una orientación clara y legítima para todos ellos. El crecimiento partidista en los cin-

---

cuenta provocó el desplazamiento de los viejos dirigentes por las nuevas generaciones, pero este proceso fue muy lento por la misma falta de formación de cuadros y por la carencia de mecanismos eficaces de integración al núcleo dirigente. Tal vez Adolfo Christlieb Ibarrola (su presidente nacional en buena parte de los años sesenta) habría conseguido ser un dirigente que encabezara la consolidación, pero el gobierno adoptó una actitud dura, poco congruente con la línea moderada de la dirigencia panista de entonces.

En la situación de crisis, ni el prestigio de los viejos militantes ni tampoco la alusión a los incentivos e intereses colectivos fundacionales impidieron las contradicciones. En la crisis, además, coexistieron autoridades reales y autoridades formales (si bien durante un breve tiempo). Por si fuera poco, las normas estatutarias y aun las prácticas convencionales para la selección de candidatos a puestos de elección y órganos directivos fueron alteradas o ignoradas por las fracciones internas. En el crítico periodo que va de 1972 a 1978, Acción Nacional se dividió en dos grandes fracciones: la pragmática y la doctrinaria.<sup>1</sup>

Como proceso organizativo, la crisis panista de los setenta derivó en un cauce de refundación que definiría las características de partido electoral que tiene hoy en día. Desde entonces esta organización adoptaría un perfil electoral, claramente orientado hacia la búsqueda del poder.

## Las fracciones internas según Sartori

Debemos esclarecer cuál es el sustento teórico de nuestra referencia a las fracciones de un partido. Desde nuestro punto de vista, para estudiar las corrientes internas de los partidos son útiles los conceptos que maneja Sartori.<sup>2</sup> Este autor adopta el término *fracción* como

<sup>1</sup> Sobre las características de las fracciones en un partido, consúltese G. Sartori, *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid, Alianza Editorial, 1987, pp. 102-111.

<sup>2</sup> Este autor hace la distinción de tres conceptos para identificar a los grupos intrapartido: la fracción y la tendencia. La primera es un "grupo específico de poder": en otras palabras, un conjunto de miembros que actúa buscando expresamente el poder interno mediante medios diversos. La segunda es "un conjunto establecido de actitudes"; puede no aparecer como grupo organizado, pero existe cuando hay coincidencias ideológicas entre un cierto número de militantes o dirigentes. Las fracciones son pragmáticas, mientras que las tendencias son ideológicas. G. Sartori, *ibid.*, p. 102.

el más correcto para estudiar las “subunidades” partidistas. Tal “categoría general, no especificada”,<sup>3</sup> puede ser definida en función de las siguientes dimensiones de análisis:

- 1) La dimensión de organización, es decir, si la fracción está organizada o no. En caso afirmativo, cuál es su tipo de organización. Las fracciones pueden tener mejor organización que el partido mismo. Ello les da una mayor autonomía con respecto a la dirigencia interna.
- 2) La dimensión motivacional. Las fracciones se pueden clasificar en función de los motivos que las llevan a constituirse en grupos internos. Se aprecian dos tipos: fracciones por interés y fracciones por principios.

Las primeras son, en sentido estricto, facciones: conjuntos de miembros que actúan en la búsqueda de determinados intereses. Unos por el poder mismo y otros simplemente por “despojos”. Estas últimas no pueden disputar el poder interno pero se quedan dentro para disfrutar ciertos privilegios o recursos materiales. Se caracterizan por tener una base social clientelista.

Las fracciones por principios se dividen, a su vez, en ideológicas y de opinión. Las primeras sustentan un conjunto de valores colectivos; las segundas asumen ciertas ideas o posiciones y no precisamente una ideología. Por lo general, no tienen una base social fija.

- 3) La dimensión ideológica, que se deriva (hasta cierto punto) de la motivacional. La diferencia entre ambas radica en que mientras que en ésta el *continuum* va del desinterés (fracción ideológica) al egoísmo (fracción por poder), en aquélla el *continuum* va del fanatismo al pragmatismo.

En esta dimensión se distinguen dos tipos de fracciones: ideológicas y pragmáticas. Las primeras se pueden clasificar como fanáticas (extremadamente ideológicas) o como fracciones por principios (coherentes y consecuentes ideológicamente). Las pragmáticas se reconocen por su practicismo o activismo, por su falta de planteamientos doctrinarios.

<sup>3</sup> *Idem.*

- 
- 4) La dimensión izquierda-derecha. Aunque en realidad es poco útil, señala el autor, no se descarta en la medida en que es la más evidente, la más fácil de identificar. La ubicación de las corrientes en esta dimensión, así sea poco objetiva, nos da una clasificación inicial.

Aparte de estas cuatro dimensiones, Sartori indica que para un mayor rigor analítico se podrían agregar los siguientes criterios:

- a) La composición de la fracción, mediante la cual se puede definir que es dirigida por un solo líder (personalista) o por varios (fracción de coalición).
- b) El papel que desempeña, ya sea como apoyo a otra u otras más fuertes o más grandes o como fracciones de veto frente a ellas. También aquí se trata de identificar si es una fracción política aquélla que “trata de gobernar e imponer la política” de la organización.<sup>4</sup>

El autor apunta la importancia de tomar en cuenta, aunque como aspectos secundarios, el *tamaño de la fracción* y su *estabilidad-perdurabilidad*. Una fracción puede “medirse” por “el porcentaje de votos o de puestos controlados dentro del partido, en el Parlamento y en el Gabinete”. El segundo aspecto se aprecia por el periodo de tiempo de existencia y además por el tipo de organización y el grado de cohesión ideológica que tenga.

El cuadro 1 resume el marco de análisis de Sartori para el estudio de las fracciones.<sup>5</sup>

Ésta es la tipología utilizada en este texto para identificar las fracciones o corrientes de Acción Nacional. Es preciso reconocer que no todos los rasgos se descubrieron en la investigación. Pero sí los fundamentales para definir, según el periodo de que se trate, la fracción liberal, la católica, la juvenil y, en los setenta, la fracción pragmática y la doctrinaria. El estudio de estas últimas será objeto del apartado a continuación.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 109.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 111.

**Cuadro 1**  
**Subdivisiones y tipología de las fracciones de partidos**

<i>Dimensión</i>	<i>Tipos</i>
Estructura	Organizada Sin organizar Mitad y mitad
Motivación	Grupo por reparto de despojos o del poder Grupo de promoción de ideas Ambas cosas Ninguna
Actitud	Ideológica Pragmática Ambas cosas Ninguna
Posición	Izquierdista Centrista Derechista Imprecisa
Composición	Personalista Coalición Mitad y mitad
Papel	Política De apoyo De veto Fluido u otros

### **El cambio por la búsqueda del poder**

La primera expresión de un renovado empeño en hacer del partido un agente electoral efectivo apareció en 1971, cuando con la anuencia de los dirigentes regionales se comenzaron los trabajos para modificar ciertos artículos de los estatutos partidistas. Si bien tales cambios no alteraban sustancialmente la posición subordinada de los órganos intermedios frente al CEN, abrieron de hecho la posibilidad de discutir tal situación. Mucho más importante en estas reformas fue, a la larga, el establecimiento en el nivel estatutario de que el

---

---

partido había sido organizado para luchar por el poder político. Este rasgo característico de los partidos políticos modernos no había aparecido en el perfil panista, pues su vocación doctrinaria empañó los intentos de algunos militantes dotados de una vocación de poder. De ahí que se le calificara como la “oposición leal”.

Sin embargo, en 1971, el artículo primero de los estatutos reformados, decía:

Acción Nacional es una asociación civil de ciudadanos mexicanos en pleno ejercicio de sus derechos cívicos, constituidos en partido político nacional, con el fin de intervenir orgánicamente en todos los aspectos de la vida pública de México y tener acceso al ejercicio democrático del poder.<sup>6</sup>

Tal idea no estaba mencionada en los estatutos anteriores. Este cambio indicaba el inicio de la transformación de la perspectiva doctrinaria prevaleciente durante la mayor parte de la vida de Acción Nacional, hacia una orientación más electoral de la organización. Bajo este nuevo enfoque, también se alteró la noción de “socio” (como se había definido en los primeros estatutos) por la de “miembro” del partido.

Como una manifestación más de su creciente orientación electoralista, también se estableció que Acción Nacional podría apoyar a candidatos de agrupaciones con programas e idearios afines.

En esta reforma, la quinta de su historia partidista, también se acordó una mayor equidad entre los votos de las delegaciones (estatales, D.F. y CEN) en asambleas y convenciones nacionales. Además, se redujeron efectivamente los votos a que tenía derecho el CEN en dichas instancias. La presencia de los comités regionales pareció fortalecerse en esta coyuntura.

No obstante, en el caso de la Presidencia nacional panista se reafirmó la posibilidad de reelección indefinida si el candidato contaba por lo menos con dos tercios de los votos del Consejo Nacional. Con ello se reiteró el tradicional predominio de ese órgano directivo.

En esta importante reforma estatutaria de 1971 tanto la sección femenina como el sector juvenil fueron suprimidos de la estructura

<sup>6</sup> PAN, *Estatutos*, México, Ediciones de Acción Nacional, 1971, p. 5.

formal. También se modificó una serie de artículos referidos a las sanciones.<sup>7</sup>

Con este marco normativo, en febrero de 1972 tuvo lugar la renovación de la dirigencia nacional. Para entonces el mismo Manuel González Hinojosa, presidente saliente, afirmó que la organización vivía una crisis interna. En ese momento solamente hacía alusión a los problemas financieros y organizativos. La postulación y luego la asunción de José Angel Conchello a la Presidencia partidista generaría una crisis mucho más grave que la reconocida por González Hinojosa.

Propuesto por Efraín González Morfín (hijo del fundador panista Efraín González Luna) y por el diputado Jorge Garabito, Conchello ganó con relativa facilidad el principal puesto directivo. En su discurso de toma de posesión emitió una aguda crítica al gobierno y a su política económica, e hizo un llamado general "a todos aquellos que quieran brindar su apoyo entusiasta para crear una patria ordenada y generosa".<sup>8</sup>

Conchello era oriundo de Monterrey, Nuevo León, y abogado de profesión. Había prestado sus servicios en el Centro Industrial de Productividad (con sede en Monterrey) y en el Departamento de Relaciones Públicas de la Cervecería Moctezuma. Además, "representó a la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamin) en un encuentro de la Organización Internacional de Trabajo y también fue asesor de la Asociación Nacional de Anunciantes". En el plano político, Conchello era un panista que en 1972 contaba con aproximadamente 25 años de militancia. Había sido miembro del Consejo Regional de su estado y luego diputado federal en 1967-1970.<sup>9</sup> A finales de los sesenta fundó el periódico *La Batalla*, que funcionaría como uno de los medios de comunicación más importantes entre los miembros del grupo de panistas que lo apoyaba.

Bernardo Bátiz Vázquez fue nombrado secretario general en ese mismo Consejo Nacional, efectuado los días 12 y 13 de febrero de 1972. Desde esa fecha, además de los dos máximos dirigentes mencionados, en el Comité Ejecutivo Nacional colaboraron Adolfo

<sup>7</sup> CEDISPAN, "Prontuario", 1990, mimeografiado, p. 17.

<sup>8</sup> Véase su primer mensaje, *La Nación*, 1 de marzo de 1972, pp. 10-13.

<sup>9</sup> CEDISPAN, *op. cit.*, p. 7.

---

Christlieb Morales (hijo del ex presidente nacional, Christlieb Ibarrola), Efraín González Morfín (hijo de González Luna), Fernando Estrata Sámano (hijo del fundador Miguel Estrada Iturbide), Gabriel Palomar (hijo del fundador Miguel Palomar) y los viejos dirigentes Gerardo Medina Valdés, Juan Landerreche, Luis H. Álvarez, Luis Calderón Vega, Manuel González Hinojosa, Rafael Preciado Hernández, Raúl González Schmall y Salvador Rosas Magallón (de Baja California). Por primera vez los comités regionales tenían la quinta parte de los lugares en el CEN. Jorge Garabito fungió como representante del partido en la Comisión Federal Electoral.

La importancia de los órganos intermedios se aprecia en la participación de líderes regionales en el CEN, a tal grado que al año siguiente Conchello propuso sustituir a siete miembros capitalinos por representantes de provincia. No obstante, esta propuesta no fue apoyada por el Consejo Nacional.<sup>10</sup>

En 1973, como era tradición, la polémica se desató respecto a la participación o no en los comicios federales. Conchello se manifestó en favor de la participación. Finalmente esta posición fue aprobada por la convención, aunque con un margen muy reducido en relación con anteriores ocasiones.<sup>11</sup>

La reunión del Consejo Nacional celebrada en febrero de 1973 acordó una serie de aspectos programáticos sustanciales para el desenvolvimiento eficaz del partido en la contienda electoral:

- a) Ampliación, renovación y reforzamiento de los comités estatales.
- b) Capacitación para dirigentes regionales.
- c) Incremento en la calidad y la cantidad de propaganda, para lo cual se sugirió: modificación de la presentación y el contenido de *La Nación*; distribución de medio millón de ejemplares de *La Batalla*, además de hacerla mensual; elaboración de documentales sobre el partido y sobre los problemas del país.

<sup>10</sup> *La Nación*, 26 de septiembre de 1973, p. 30.

<sup>11</sup> En contra de participar argumentaron A. Christlieb Morales, M. Estrada Sámano, González Morfín, R. Castilla (Yucatán), H. Gutiérrez (Colima), N. Corella (Sonora), M. Gómez Morín y D. Fernández de Cevallos.



- d) En el rubro denominado “investigación” se propuso acelerar y editar estudios monográficos sobre los problemas del país, así como la realización de círculos de estudio para dirigentes nacionales e intermedios.<sup>12</sup>

La necesidad de dinamizar al partido obligó a los panistas a dar atención especial a estos elementos. La capacitación y el desarrollo de la investigación no tenía más fin que el de profesionalizar cada vez más a los cuadros principales; es decir, especializados y estables dentro de la estructura. La propuesta sobre la propaganda constituyó una crítica velada al estancamiento en que había caído *La Nación* y, al mismo tiempo, el declarado intento de convertirla en un auténtico vehículo de promoción y difusión partidista.

Con base en estos acuerdos, Acción Nacional participó en las elecciones federales de 1973, y logró casi el 15% de la votación nacional. En número absolutos alcanzó la cifra de 2 207 069 votos, superior a la obtenida en 1970.<sup>13</sup> En función de estos números le correspondieron 21 diputaciones de partido y conquistó cuatro de mayoría relativa. Para la dirigencia nacional estos resultados fueron sumamente alentadores.

Conchello utilizaba un lenguaje crítico y pragmático, sin recuperación palpable de la doctrina panista. En sus pronunciamientos era una constante el llamado a todos los individuos a participar en política con el PAN. Este rasgo característico y también la falta de atención real a la elaboración de estudios sobre los problemas nacionales —y, por ende, de propuestas precisas por parte de la organización— molestaron a aquellos panistas responsables de la doctrina y de su difusión desde antes de que Conchello entrara a dirigir el partido.

Entonces las diferencias comenzaron a hacerse públicas. En su informe de 1974, el líder nacional hizo un bosquejo de los desacuerdos entre las fracciones internas, una de las cuales se organizaba en torno suyo:

<sup>12</sup> *La Nación*, 12 de febrero de 1973, p. 18.

<sup>13</sup> P. Fernández y O. Rodríguez Araujo, *Elecciones y partidos en México*, México, El Caballito, 1986, p. 220.

---

Considero que gran parte de la tirantez interna que hay en el partido se debe —entre otras cosas— a esa diferencia fundamental pues, aunque todos luchamos por nuestros principios de doctrina, al parecer no todos estamos de acuerdo en el propósito de esa lucha.

De esa falta de unidad en la esencia, “el propósito” —como decía don Manuel Gómez Morin—, surgen muchas otras discrepancias [...] hay quienes consideran que deben acudir a defender una elección en el último poblado de México; y quienes piensan que eso desprestigia al partido; hay miembros prominentes que estiman que el partido debe dedicar sus esfuerzos a la concientización, a la formación de dirigentes, a hacer estudios y denuncias, alejándonos de la lucha electoral; hay otros que piensan que esas actividades, al igual que las elecciones, sólo tienen razón de ser, si se emplean para el objetivo fundamental del partido, que es llegar al poder.

Citando a Gómez Morin y a González Luna, Conchello afirmaba que “a medida que transcurrió el tiempo se hizo necesario poner más y más énfasis en ese objetivo fundamental del partido”.<sup>14</sup>

De este modo percibía Conchello los fines de las fracciones en pugna. Una que pretendía hacer del partido un verdadero actor electoral cuya meta era, antes que cualquier cosa, la disputa por el poder. Otra que tenía como fin el adoctrinamiento, la difusión de los principios, la construcción de propuestas que respondieran a los problemas del país. La diferencia en los fines perfiló a las fracciones en el momento de debatir sobre la línea para el partido.

A raíz de estas declaraciones, el presidente panista sufrió de nueva cuenta ásperas críticas por parte de muchos miembros, aunque la mayoría fueron anónimas y vertidas en la prensa nacional. Entre ellas resaltaba la denuncia de Conchello como agente de la CIA. El CEN rechazó rotundamente dicha acusación.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> XXXI Consejo Nacional, 27 y 28 de julio de 1974, *La Nación*, 7 de agosto de 1974, p. 11.

<sup>15</sup> L. Rubio Félix, diputado del PPS, mencionó en una entrevista que cuando había colaborado con la CIA en el Centro Industrial de Productividad en 1960, ahí se encontraba Conchello también trabajando. Posteriormente un miembro del PRI, D. Mejía, reiteró la denuncia y dijo que había muchos panistas involucrados en el servicio secreto estadounidense. Estas acusaciones nunca fueron confirmadas y el PAN siempre las rechazó. *La Nación*, 4 de septiembre de 1974, p. 4.

A principios de 1975, en la VIII Asamblea Nacional, Efraín González Morfín (que había propuesto a Conchello como dirigente) cuestionó abiertamente la línea seguida por el presidente nacional:

El fin del partido no puede reducirse a la simple búsqueda del poder, con menoscabo de los factores que le dan sentido a esa búsqueda y la integran en una concepción doctrinaria y pragmática. No hay razón para contraponer los diversos aspectos de Acción Nacional.<sup>16</sup>

En la reunión afloraron las divergencias más fuertes cuando se seleccionó a los 196 nuevos integrantes del Consejo Nacional. La responsabilidad era sumamente grande: los miembros electos tendrían que designar posteriormente al nuevo dirigente nacional. Los comités de provincia mostraron su disgusto por la falta de equilibrio entre los votos de los comités estatales y los del regional del D.F. Finalmente, los votos se distribuyeron de la siguiente manera: 54 para el D.F. y 142 para los estatales.

El nuevo Consejo se reunió un mes después. Entonces Conchello (con base en la situación del país) presentó su punto de vista sobre las tareas del partido:

este régimen ha acumulado tantos agravios sobre los mexicanos que, como ocurre en las explosiones nucleares, todos ellos se están acercando a la "masa crítica" de descontento que en un momento dado puede convertirse en explosión de protesta, si no encuentran cauces pacíficos distintos a los que el gobierno sistemáticamente está cerrado.

El pueblo espera y exige una forma de mostrar su descontento, de manifestar su rechazo, de protesta contra la corrupción y la carestía y de abrazarse a una alternativa de un futuro limpio, que en estos momentos sigue representando el Partido Acción Nacional.<sup>17</sup>

Pese a las impugnaciones, Conchello reafirmó sus convicciones y las de sus seguidores. Habló de "radicalizar" al partido (según dijo,

<sup>16</sup> *La Nación*, 19 de febrero de 1975, p. 21.

<sup>17</sup> *La Nación*, 19 de marzo de 1975, p. 16.

---

---

no como idea personal sino “de muchos círculos dirigentes”) en el sentido de “arraigar más nuestra actitud, ser radicales en nuestra acción en la vida pública”. De esta forma, “debemos aceptarla [la radicalización] y promoverla”.

Además de Conchello, también fueron propuestos como candidatos a la Presidencia González Morfín, Luis H, Álvarez y González Torres. Los dos últimos declinaron antes de iniciar las votaciones.

En la primera votación Conchello resultó perdedor, aunque su contrincante no obtuvo el mínimo reglamentario para ganar. Trató de retirar su candidatura, como era costumbre entre los panistas desde sus orígenes, pero sus seguidores (según las crónicas de *La Nación*) se lo impidieron. De esta forma, la elección se prolongó hasta seis votaciones; una de ellas (la quinta) fue secreta.

Las votaciones daban cuenta de la posición de minoría que tenían los conchellistas, pero también mostraban el alto grado de cohesión de las fracciones en pugna. La mayoría de votos fue para González Morfín en las seis rondas de votación que debieron ser realizadas para designar candidato. La quinta tuvo que ser secreta, sin que cambiaran mucho las cifras en relación con la anterior.

Para ambas fracciones (probablemente más para la conchellista) la votación secreta otorgaba la posibilidad de lograr la victoria con los votos de los indecisos o de los que hasta ese momento se habían “disciplinado”, es decir, habían asumido las directrices de sus líderes. La tendencia, sin embargo, no varió.

Fue después de la votación secreta cuando Conchello renunció finalmente a la candidatura. Cabe destacar que González Morfín recibió el apoyo de la mayoría de los consejeros del D.F., a diferencia de su contrincante, quien tuvo un significativo respaldo regional. Además, el viejo dirigente Landerreche Obregón y el ex jefe nacional González Hinojosa apoyaron a Efraín.

## **La definición de las fracciones**

Las fracciones estaban ya perfiladas en 1975. Por una parte, el panismo doctrinario, en su pugna por la recuperación de los valores originales, por la ejecución de la antigua tarea destinada al partido por sus fundadores, esto es, de adoctrinamiento ciudadano y de defensa

**Cuadro 2**  
**Votación del Consejo Nacional (9 de marzo de 1975)**

<i>Ronda</i>	<i>González M.</i>	<i>Conchello</i>	<i>Abstenciones</i>
1ª	110	77	—
2ª	108	79	—
3ª	109	77	—
4ª	108	75	2
5ª	109	70	3
6ª	124	—	—

*Fuente:* Elaborado con datos de *La Nación*, 19 de marzo de 1975, pp. 20-21. La quinta votación fue secreta.

de los valores del individuo y la búsqueda del bien común, así como una postura que lindaba en el abstencionismo electoral (dado que se decía que esa vía no era la única ni la más importante a utilizar). El panismo doctrinario constituyó una fracción ideológica que, dadas las condiciones de la arena electoral, se orientaba hacia la recuperación de las viejas banderas y de los métodos tradicionales de hacer política.

Por otro lado se ubicaban aquellos panistas que conformaron un grupo pragmático, en la búsqueda del poder a través de comicios. Partían de la idea de que la conflictiva situación prevaleciente en el país podría menguar las fuerzas del régimen; que las condiciones de vida de la sociedad mexicana predisponían a los ciudadanos a la participación activa y radical en ese escenario. Por ello, el PAN solamente tenía que ampliar sus fronteras ideológicas, sus bases sociales, abrirse a la integración de ciudadanos de todos los sectores que requerían de un instrumento para enfrentarse al partido gobernante. Para esta fracción la lucha electoral era lo importante, por encima de la labor de concientización cívica.

En esta situación interna (1975-1976) fue cuando en la historia del partido se distinguieron con claridad las dos posturas sobre las elecciones, que habían estado presentes desde su fundación. Efectivamente, Acción Nacional sostuvo singulares debates en cada una de las ocasiones en que hubo comicios federales e incluso también en procesos locales. En varios de ellos y sobre todo a finales de la década

---

---

de los sesenta, el partido optó por abstenerse de participar en algunas elecciones locales, mientras que en otras acudió a la contienda en forma selectiva: solamente en algunos municipios o distritos locales.<sup>18</sup> En 1970 la posición abstencionista tuvo un buen número de seguidores, en particular los que habían sufrido fraudes electorales en el nivel local. Conforme pasó el tiempo, la dirigencia nacional parecía sostener en 1971 esa actitud de no participación. Con la llegada de Conchello a la Presidencia la perspectiva se alteró; se puso en predicamento la anterior postura y, en el nivel general, la consabida función cívica del panismo original.

Las diferencias entre las, en un principio, fracciones de opinión se fueron haciendo cada vez más definidas a medida que se fueron conformando de cara al acontecer electoral nacional. Si en un principio las corrientes podrían haberse calificado, una como abstencionista y la otra como participacionista, en 1975 tales adjetivos resultaban limitados. En principio, se trataba de grupos bien definidos (si se aprecia la polémica que apareció en cada una de las reuniones nacionales ocurridas entre 1973 y 1978). Además, la contradicción fundamental dejó de estar centrada en la participación electoral, más bien se dirigió a la manera de actuar del PAN en la liza electoral.

En el momento de la sucesión de Conchello se expresaron ambas posturas. En la justa interna aparecieron dos candidatos, que representaban a los grupos: el presidente en funciones por los pragmáticos (que, a pesar de su cargo, nunca tuvo el consenso del CEN que presidió) y Efraín González Morfín por los doctrinarios. En la votación final, con solo quince votos más que su oponente, González Morfín se convirtió en el nuevo jefe nacional.

Durante el proceso de selección salió a recluir un mayor apoyo de los comités regionales de provincia en favor del primero y, por otro lado, más votos del D.F. para Efraín (como le nombraban sus simpatizantes desde la campaña presidencial en 1970).

Aunque Efraín se convirtió en el nuevo líder, no logró asumir del todo la dirección de partido y su periodo fue extraordinariamente corto debido al activismo de la fracción perdedora en ese proceso.

<sup>18</sup> Sobre la participación electoral panista en procesos locales durante los sesenta, véase el libro de R. Bezdek, *Electoral oppositions in México: emergence, suppression and impact in political process*, Ohio, Ohio State University Press, 1973. En esta obra se analizan cuatro elecciones para gobernador en las que participó el PAN: Chihuahua (1956), Baja California (1959), Sonora (1967) y Yucatán (1969).

## **La confrontación**

La fracción pragmática continuó actuando como si tuviera los principales puestos directivos del partido. En el nivel regional, Conchello siguió visitando y haciendo política interna, manejando su imagen más que la del partido y, sobre todo, menospreciando la del nuevo líder formal. Su actividad se orientó hacia el proceso de postulación del candidato panista a la Presidencia del país. La fracción optó por promover en forma inmediata y frente a la prensa nacional a su candidato: Pablo Emilio Madero Belden, dirigente del partido en Nuevo León y viejo militante panista.

Madero es ingeniero químico, originario de Coahuila. De 1970 a 1984 fue director de Comercialización de la División Vidrio Plano de Vitro, vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y presidente de la Asociación Latinoamericana de Productores de Vidrio. Desde 1939 se convirtió en "socio" del PAN, fue jefe distrital en el D.F. en 1949 y luego presidente del comité Regional de Nuevo León y miembro de su Consejo.<sup>19</sup> No obstante estos antecedentes, muchos panistas señalan que Madero en ese entonces no era más que un simple militante del grupo de Conchello.

Los conchellistas comenzaron a presionar al nuevo CEN y a su presidente para la nominación de Madero. En principio y apegándose a los estatutos, cinco comités regionales pidieron al CEN que adelantara la convocatoria de la Convención reglamentaria (a realizarse a finales de año) para el mes de julio. Los comités solicitantes eran pertenecientes a los estados de Nuevo León, Colima, Tlaxcala, Veracruz y Puebla.

El CEN rechazó la propuesta por una amplia mayoría (21 votos contra dos, además de dos abstenciones). En una reunión de jefes regionales también se discutió la propuesta y la votación; aunque ésta se manifestó en contra, no fue tan ampliamente mayoritaria como en el CEN. Esto era muestra del apoyo y el control que la fracción pragmática tenía de no pocos comités regionales en ese entonces.

La fracción pragmática había continuado trabajando como grupo interno, pasando por encima de la dirigencia nacional en varias ocasiones: en primer lugar, la actitud protagónica de Conchello en algu-

<sup>19</sup> CEDISPAN, *op. cit.*, p. 11.

---

nos estados; en segundo, la postulación de un precandidato a la Presidencia ante la prensa nacional, sin que antes se hubiera presentado o registrado ante el CEN; en tercero, la misma solicitud de adelantar la Convención. En este último proceso, sin embargo, los conchellistas sí actuaron conforme a los estatutos. Pero el CEN, haciendo uso de las prerrogativas autoritarias establecidas en las normas internas, logró salvar la difícil situación en que lo colocó la petición de los regionales y se negó a hacerlo por considerar injustificada la petición.<sup>20</sup>

La corriente doctrinaria acusó a sus oponentes de sostener intereses particulares o que atendían a agentes o extraños al partido. Por lo tanto, plantearon la ilegitimidad de la fracción. Éstos solamente dieron argumentaciones de tipo electoral y en su discurso reiteraron su respeto a las autoridades partidistas.

La Convención para postular candidato a la Presidencia se llevó a cabo en octubre de 1975. La confrontación entre las corrientes fue de nuevo más que evidente. En principio, como normalmente ocurría en las convenciones panistas, se discutió la plataforma política para la elección presidencial. Hubo infinidad de críticas al documento, que contenía las ideas fundamentales de González Morfín (en particular de elementos derivados de la "Proyección de principios de doctrina" y de la "Reforma democrática de estructuras"). Estos documentos habían sido resultado de la renovación de los principios ideológicos del PAN, iniciada por Christlieb y que pretendió continuar González Morfín, dándole un tratamiento especial y subordinado a las demás actividades del partido. Conchello, uno de los consejeros que cuestionaron la plataforma para 1976, señaló que el documento, en lugar de decir que "la verdadera oportunidad de Acción Nacional en el momento consiste en mantenernos fieles a nuestros principios, a nuestros estatutos", debería hacer un vigoroso llamado a la conciencia pública a compartir nuestra lucha para acabar con el estado de injusticia".<sup>21</sup> Esta propuesta fue desechada, pero

<sup>20</sup> En la reunión de jefes regionales, González Hinojosa apuntó que la propuesta era negativa por la división entre "conchellistas" y "efrainistas", "porque sin comunicación y aun en plan crítico expreso o tácito a las jerarquías del partido, la solicitud de adelanto fue precedida de visitas de convencimiento y luego de una entrevista de prensa para anunciar la precandidatura del ingeniero Madero. Esta incomunicación, esas acciones paralelas a la autoridad dentro del partido han provocado tensiones que todos estamos obligados a disminuir". *La Nación*, 11 de junio de 1975, p. 12.

<sup>21</sup> *La Nación*, 29 de octubre de 1975, pp. 9-12.



### Cuadro 3 Elección de candidato presidencial 1975

Candidato	Primera		Segunda		Tercera	
	Total	%	Total	%	Total	%
Madero	495	58.99	483	57.35	499	53.5
Rosas	252	30.03	357	42.5	390	46.42
Alarcón	93	10.96	—	—	—	—

Fuente: Elaborado con datos de *La Nación*, 29 de octubre de 1975, pp. 23-27.

expresó el nivel al que habían llegado las diferencias entre ambas fracciones.

La candidatura presidencial fue disputada por tres militantes: Pablo Emilio Madero, Salvador Rosas Magallón y David Alarcón Zaragoza. El primero representaba a la fracción encabezada por Conchello; los otros dos representaban a los doctrinarios e incluso el tercero tuvo muy poco respaldo de los delegados panistas.<sup>22</sup>

Después de tres votaciones y sin que ninguno de los tres precandidatos hubiese logrado el porcentaje reglamentario para ser candidato oficial, el pleno acordó posponer la Convención.

Mientras tanto, en noviembre el CEN convocó al Consejo Nacional para discutir los problemas internos, que habían obligado a suspender la decisión sobre el abanderado panista. El presidente nacional recibió el respaldo de los consejeros e impugnó la actitud divisionista de ciertos militantes y reiteró la posibilidad de que quedaran fuera del partido si continuaban con esas actitudes.

A pesar del respaldo de la mayoría del Consejo a la dirigencia, la dinámica interna continuó marcada por la controversia, a tal grado que González Morfín presentó su renuncia el 13 de diciembre de ese año. El doctrinarismo de su fracción y el rechazo a las posiciones protagónicas y contestarias de los disidentes salieron a relucir en la carta en la cual anunció su dimisión.

Se imponía [...] la necesidad de mantener y desarrollar en forma congruente el pensamiento de Acción Nacional Para lograr

<sup>22</sup> Entrevista con A. Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992.

---

este fin, era necesario subrayar constantemente la importancia del pensamiento verdadero en las tareas políticas del partido, aun a riesgo de ocasionar críticas en contra de lo intelectual y de los “intelectuales” en la política. No hace falta mucha agudeza para descubrir que el esfuerzo conjunto en defensa de la unidad disciplinada y de la actividad inspirada por el pensamiento tenía que encontrar obviamente oposición, críticas y ridiculización frecuente.<sup>23</sup>

Raúl González Schmall, secretario general del partido, fungió como presidente interino durante unos cuantos días de diciembre. El Consejo eligió a Manuel González Hinojosa como el nuevo dirigente, luego de que José González Torres y el propio presidente interino declinaran sus respectivas postulaciones.

Al parecer, aunque su principal adversario renunció a la dirigencia, la fracción conchellista se encontraba seriamente deslegitimada por las prácticas divisionistas. No obstante, su poca influencia en la línea partidista tenía razones de mayor peso: en primera instancia, no contaba con las simpatías de la mayoría de los consejeros; en segunda, no había podido atraer a más simpatizantes entre los demás comités regionales y particularmente en el D.F. Es preciso señalar que tanto el CEN como el CDR de la capital del país contaban con un elevado número de representantes en el Consejo. Debido a esto el control o apoyo que se obtuviera de ellos favorecería a una u otra posición. De esta forma la dirigencia nacional mantenía (y mantiene) su predominio sobre las dirigencias regionales o estatales.

La gran mayoría de los miembros del CEN eran integrantes o simpatizantes de la fracción doctrinaria o, por lo menos, contrarios a los conchellistas. Esto sería evidente en los subsecuentes acontecimientos internos.

Ya con un nuevo equipo dirigente, el Consejo convocó a una Convención extraordinaria para postular candidato a la Presidencia. Las cifras alcanzadas se muestran en el cuadro 4.

Después de la tercera ronda, un entonces casi desconocido, Diego Fernández de Cevallos, propuso sacar un tercer candidato, cosa que no fue aceptada por la mayoría. El CEN y el presidente dialoga-

<sup>23</sup> *La Nación*, 7 de enero de 1976, p. 4.

**Cuadro 4**  
**Elección de candidato presidencial en la Convención**  
**Extraordinaria de 1976**

<i>Ronda</i>		<i>Madero</i>	<i>Rosas</i>	<i>Abstenciones</i>
Primera	Total	499	363	—
	%	57.88	42.12	—
Segunda	Total	546	316	—
	%	63.35	36.05	—
Tercera	Total	557	304.5	—
	%	64.8	35.5	—
Cuarta	Total	601.5	260.5	—
	%	68.78	30.22	—
Quinta	Total	609.5	249.5	10
	%	70.71	28.94	
Sexta	Total	610.5	242.5	—
	%	70.76	28.08	—
Séptima	Total	629	228	—
	%	72.96	26.45	—

*Fuente:* Elaborado con datos de *La Nación*, 4 de febrero de 1976, pp. 13-17.

ron con Rosas para que retirara su candidatura, pero no aceptó, aunque dejó a sus seguidores en libertad de votar por quien desearan. González Hinojosa manifestó la algidez de la contienda y la posición de su fracción (la cual ocupaba los puestos dirigentes) al aludir a la decisión que parecía estaba por tomarse y por terminar de favorecer a sus contrincantes:

Es muy seria la responsabilidad del partido, y más la del candidato. Señalo algunas: primero, la campaña misma [...].

Segundo, tanto la ideología y la doctrina, la vida institucional del partido, con sus jerarquías y sus valores, no debe ser alterada ni por mayoría del 70%. Si ha habido reticencias por Madero, es porque *se ha alterado la institucionalidad del partido*. Si siguieran las prácticas de Conchello y de Madero, se destruiría

---

---

al partido, y *la dirección no está dispuesta a permitir que esto ocurra.*

Tercero: no se pide seguir ciegamente al jefe, pero sí que debe haber el reconocimiento de una jerarquía apta con el apoyo de todos.

Cuarto: algo quizá más importante: enfrentamos a un régimen podrido y caduco pero siempre salvaguardando el orden jurídico y jerárquico interno. *Si algunos piensan que por haber ganado una candidatura, como parece que lo van a lograr, podrán apoderarse del partido y hacer de él lo que quieran, desde ahora lo digo y muy claro: están rotundamente equivocados.*<sup>24</sup>

Luego de la sexta votación, el CEN propuso una ronda más, que arrojó prácticamente el mismo resultado. El líder nacional solicitó a los contendientes que renunciaran para postular a un tercer candidato. Ninguno de ellos aceptó, por lo que González Hinojosa, en calidad de presidente del partido, dio por terminada la sesión y anunció que el PAN se quedaba sin candidato a la Presidencia de la República.

La decisión anunciada por González Hinojosa fue violentamente cuestionada por los seguidores de ambos candidatos, que además de insultarse entre sí atacaron verbalmente a la dirigencia nacional. Una de las propuestas de la fracción pragmática (que Conchello manifestó en la tribuna) había sido que se reconociera la mayoría de Madero y se le declarara candidato a pesar de no haber alcanzado el porcentaje reglamentario para ello. La proposición no tuvo respuesta del CEN, que pudo haberla asumido como suya para evitar mayores conflictos. Las pugnas entre fracciones impidieron que el CEN actuara en función de la mayoría de los convencionistas, es decir, en sentido democrático.

## **Características de la crisis**

Estos acontecimientos son muestra del punto más grave de la crisis de Acción Nacional. Varios elementos pueden destacarse para defi-

<sup>24</sup> *La Nación*, 4 de febrero de 1976, p. 15. Las cursivas son del autor.

nirla no sólo como una crisis, sino como un proceso de refundación del partido.<sup>25</sup> En primer lugar, *la ruptura del liderazgo panista*, expresado en: *a)* autoridades formales e informales, con actividades paralelas; *b)* desconocimiento de las normas estatutarias, en particular sobre la selección de candidatos a puestos de elección; *c)* desvanecimiento de las costumbres o tradiciones políticas en los procesos de selección de dirigentes y candidatos.

En segundo lugar, *la conformación de fracciones por poder*, es decir, grupos que en otros momentos solamente habían aparecido como simples fracciones de opinión, ideológicas, ahora tenían un perfil sumamente diferente: *a)* fuertemente cohesionadas; *b)* una de ellas tenía el control de los principales órganos de dirección, a saber, la Presidencia nacional, el CEN y el Consejo Nacional, mientras que la otra tenía ascendiente sobre varios comités regionales y en la diputación federal; *c)* ambas fracciones controlaban un órgano de comunicación interno: una, la revista *La Nación*, y la otra el órgano denominado *La Batalla* (que desde sus orígenes a finales de los sesenta había sido dirigido por Conchello); *d)* una de las fracciones mantenía presencia en los diarios nacionales, utilizándolos como medio para fortalecer su imagen dentro del partido.

En tercer término, *la no participación en el proceso electoral*. Un partido con una larga tradición de participación en elecciones federales no había logrado postular candidato presidencial, lo cual derivó en una significativa reducción de votos, una menor difusión de su doctrina y también ciertas campañas propagandísticas en su contra que alimentaron las diferencias internas.

En cuarto, *la salida de no pocos dirigentes panistas y, por supuesto, de una parte de la base social del partido*. Algunos miembros lo abandonaron debido a la derrota sufrida por la fracción conchellista y otros por la misma situación de caos y división. Esto fue evidente en las elecciones federales, cuando Acción Nacional alcanzó un re-

---

<sup>25</sup> O'Shaughnessy afirma que en esta época el partido sufrió un proceso de desinstitucionalización, al hacer referencia a la forma en que el partido se ubicó dentro del sistema político. La noción de institucionalización que se maneja aquí es distinta, pues, de acuerdo con Panebianco, el término institucionalización alude a un proceso de maduración de la organización partidista. Véase A. Panebianco, *Modelos de partido*, México, Alianza Editorial, 1990. En estas líneas planteamos que debido a que el PAN no se institucionaliza a lo largo de más de treinta años, lo que sucede después de la crisis es un renacimiento de la organización. Al respecto consúltese a F. Reveles Vázquez, *op. cit.*, cap. 4.

---

ducido número de votos y no obtuvo triunfos relevantes en las disputaciones federales. De haber obtenido el 14.70% de la votación total en 1973 en las elecciones de diputados de mayoría, en 1976 sólo alcanzó el 8.45 por ciento.<sup>26</sup>

Prácticamente desde febrero de 1975 hasta 1978 las luchas internas estuvieron a la orden del día. La aguda división fracturó al partido e impidió el liderazgo legítimo de alguna de las dos fracciones durante varios años. Una de las razones de esa deslegitimación fue la falta de formación de cuadros dirigentes debido, en última instancia, tanto al cerrado núcleo dirigente como a la carencia de profesionalización del aparato técnico y del mismo cuerpo de dirección. Ya desde principios de los setenta González Hinojosa había señalado que las diferencias entre abstencionistas y participacionistas en 1969 y 1970 se debían a una brecha generacional, consistente en la extinción paulatina de los fundadores o de los viejos dirigentes panistas, sin que se ejecutaran acciones de fortalecimiento y extensión de nuevos cuadros partidistas.<sup>27</sup> Es decir, el núcleo dominante se había mantenido cerrado, y sumamente controlado por la primera generación de panistas. En los primeros diez años por el propio Manuel Gómez Morin. Posteriormente, en los setenta, el liderazgo formal que había dejado el principal fundador en 1949 y el que habían asumido el resto de los viejos dirigentes católicos y liberales se había perdido con la muerte de la mayoría de esos personajes o debido a la declinación de sus personalidades por lo avanzado de su edad. En los setenta ese liderazgo ya no tuvo razón de ser para una fracción que, ante todo, pretendía ocupar los principales puestos de dirección para lanzarse y lanzar a la organización a una franca lucha electoral, con un discurso contestatario pero atractivo para todos los ciudadanos, y siguiendo una política de puertas abiertas a todos los sectores de la sociedad.

## **El proceso de negociación entre las fracciones**

La fracción doctrinaria pudo superar a la disidencia utilizando los métodos establecidos en los mismos estatutos. En efecto, a pesar de

<sup>26</sup> P. Fernández y O. Rodríguez, *op. cit.*, p. 220.

<sup>27</sup> PAN, *Las bases de la modernidad*, México, EPESSA, 1991, pp. 16 y 27.

que en las convenciones nacionales la otra fracción tenía de su lado a la mayoría de los delegados panistas, no consiguió la candidatura por el requisito de porcentaje mínimo y porque el CEN no quiso apoyarlo. En este proceso resultó sintomático —además de la división— el manejo discrecional que puede tener el CEN sobre los acuerdos del partido echando mano de las normas internas. A pesar de contar con el respaldo de más de dos tercios de los delegados, Madero no fue candidato. El CEN tenía la facultad de decidir en última instancia algún mecanismo que destrabara la situación, pero prefirió actuar según su propia posición. Con ello las diferencias se ahondaron y se trató de aplicar las sanciones estatutarias a la disidencia.

En el transcurso de los acontecimientos, el CEN acusó a los dirigentes de estar involucrados con grupos de ultraderecha (en particular con intereses empresariales de Nuevo León, donde se encontraba el entonces poderoso Grupo Monterrey) y cuestionó su actitud en contra de los órganos de dirección partidista. Por ello, exhortó a retirarse de las actividades del partido durante dos años a Conchello, Madero, Bátiz y Alejandro Cañedo (dirigente del Comité Regional de Puebla). Asimismo, también acordó no convocar a una nueva convención para elegir candidato, con lo cual ratificaba la decisión adoptada por el presidente nacional en aquella rápida asamblea de las siete rondas de votación.<sup>28</sup>

La fracción pragmática respondió nuevamente a los acuerdos tomados por el CEN promoviendo a través de los comités regionales de Campeche, Colima, Chiapas, Tamaulipas, Durango, Oaxaca, Yucatán, Puebla, Nuevo León y San Luis Potosí una reunión del Con-

---

<sup>28</sup> M. González Hinojosa explicó las razones de la "exhortación" para que estos militantes abandonaran el partido: a Conchello se le acusó de la formación de un grupo que lo apoyaba y que había pretendido reelegirlo. Dicho grupo había asumido actitudes antagónicas al CEN ya desde el mismo periodo de Conchello. El ex presidente, además, luego de terminar su periodo siguió actuando como jefe, postuló en forma ilegal a candidatos en Hidalgo y apoyó la precandidatura de Madero. El grupo disidente, además, había hecho uso de la prensa para hacerse propaganda y para atacar al CEN y a su presidente. Además, había "integrado delegaciones numerosas con elementos de filiación panista, elementos de dudosa filiación o francamente extraños al PAN para asistir a la convención de octubre y a la de enero". Incluso González Hinojosa declaró abiertamente que Madero y Conchello tenían "repetidas coincidencias en sus posturas ideológicas y en algunos casos en los procedimientos con algunos grupos empresariales de Monterrey y de otras partes de la República". Los valores sostenidos en el plano ideológico por estos militantes se asemejan a los de "grupos de derecha de perfiles fascistas, abiertamente en pugna con la esencia misma de la doctrina y las ideas de Acción Nacional". Véase el texto de la exhortación en *La Nación*, 18 de febrero de 1976, p. 18.

---

sejo Nacional, como un claro cuestionamiento al hecho de que la dirigencia nacional no convocara a una nueva convención. El CEN vetó estos acuerdos por tres razones: porque varios de los comités que suscribían la convocatoria no eran reales, porque no se había presentado la petición al CEN y porque era injustificada la petición dado que éste se había apegado en todo momento a lo establecido por los estatutos. A pesar de ello, la dirigencia convocó al Consejo para discutir, una vez más, la situación interna.

Esta reunión se llevó a cabo en febrero de 1976. En ella los disidentes impugnaron al CEN y demandaron su remoción. Una de las críticas planteadas en la prensa al respecto era que varios de los dirigentes nacionales tenían compromisos con el gobierno para evitar que el partido postulara candidato presidencial para las elecciones. A cambio de conseguir esa postura, se decía, los dirigentes lograrían convertir su empresa Financiera Sofimex en banco, lo cual les daría grandes dividendos. Por otro lado, también los conchellistas pusieron en duda la limpieza de los manejos financieros del partido, en particular lo referente a los concursos y rifas que hacía la Comisión de Promociones.<sup>29</sup> Esta instancia estaba a cargo de Juan Manuel Gómez Morin, hijo del principal fundador. La acusación directa al descendiente del principal líder original panista muestra la crisis de liderazgo prevaleciente en esta coyuntura.

Las impugnaciones no pasaron a mayores puesto que los disidentes no las sustentaron ampliamente y prefirieron retractarse en la reunión. La parte institucional hizo lo que le correspondía al responder con informes de las finanzas del partido y afirmando que la labor en dicha empresa se hacía a título individual y no a nombre del partido. También se rechazó tajantemente la versión del supuesto acuerdo con el gobierno.

Ciertamente, el gobierno federal se había mostrado preocupado, pero más bien por la falta de candidato del PAN. Parece ser que incluso el secretario de Gobernación había pedido al partido reconsiderar su postura.

<sup>29</sup> Según *La Nación*, en la reunión del consejo la fracción doctrinaria dio respuesta a estas acusaciones: por un lado, se indicó que en la financiera participaban J. M. Gómez Morin y A. Arronte (en calidad de funcionarios), J. González Torres (como secretario del Consejo de Administración), J. Landerreche Obregón (como abogado) y M. Gómez Morin, E. Creel Luján, L. H. Álvarez y F. Valdés y Félix (como consejeros). *La Nación*, 3 de marzo de 1976, p. 10.



Las denuncias de los pragmáticos pretendían poner en evidencia a la fracción dirigente. Era una respuesta también a la denuncia de su relación con grupos empresariales extraños a Acción Nacional.

### **La relación entre la fracción pragmática y los empresarios**

La cercanía de la fracción pragmática con el Grupo Monterrey fue una de las versiones comúnmente manejadas por la prensa y por no pocos analistas del partido para supuestamente explicar la actitud de Conchello y su grupo.<sup>30</sup>

En efecto, Pablo Emilio Madero era por esa época consejero suplente del Consejo de Administración de la empresa Vidrio Plano, presidido por Adrián Sada Treviño. Además, era el director de ventas de dicha empresa, integrante del denominado Grupo Monterrey. Por su parte, como ya se mencionaba antes, Conchello había trabajado en el Centro Industrial de Productividad y después en el Departamento de Relaciones Públicas de la Cervecería Moctezuma, en su planta de Monterrey. En ese entonces el Consejo de la cervecería era encabezado por Alberto Baillares. Esta empresa era la punta de lanza del Grupo CREMI, instalado principalmente en la región centro del país.<sup>31</sup>

En función de estos datos se decía que la fracción encabezada por estos dirigentes era promovida y dirigida por el Grupo Monterrey como una forma de presión para que el gobierno de Luis Echeverría Álvarez no continuara afectando los intereses de la iniciativa privada con algunas medidas de política económica. Pero la posición asumida en la década de los setenta por estos líderes tenía (cuando menos) un claro antecedente en la historia partidista: la fracción juvenil

---

<sup>30</sup> Al respecto consúltese a A. Nuncio, *El PAN, alternativa democrática o proyecto empresarial*, México, Nueva Imagen, 1986, p. 21. Además, aunque tiene ciertos matices, Jarquín y Romero, *Un PAN que no se come. Biografía de Acción Nacional*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1985, p. 66.

<sup>31</sup> E. Concheiro *et al.*, *op. cit.*, pp. 70 y 24. Habría que considerar que según esta fuente el Grupo Monterrey y el Grupo CREMI no tenían conexiones claras y, además, pertenecían a diferentes fracciones empresariales de la época, por lo cual la idea de que Conchello y Madero eran influidos por la iniciativa privada regiomontana no es, al menos, exacta.

---

de finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. Hacía aproximadamente quince años que había existido un grupo de dirigentes empeñado en hacer del partido una genuina fuerza electoral (en ese grupo incluso se vio involucrado Luis H. Álvarez, apareció en los setenta como simpatizante de las posiciones doctrinarias).

En otro plano, también es conveniente apreciar la dinámica de los grupos empresariales de la época para evaluar si verdaderamente la iniciativa privada tenían interés en hacer del PAN un instrumento de presión a su servicio.

La segunda mitad del sexenio del presidente Luis Echeverría se caracterizó por una constante lucha en el plano político entre el Poder Ejecutivo (en particular el presidente de la República y la Secretaría del Trabajo) y los grupos empresariales más conservadores encabezados por el de Monterrey. La política económica propuesta por Echeverría para superar los primeros síntomas de la crisis económica que comenzaba entonces no fueron del agrado de los empresarios. Por otra parte, la disidencia armada y las luchas sindicales de entonces, así como la falta de una respuesta firme del gobierno al respecto, generaron mayor incertidumbre entre la iniciativa privada. La fracción más extremista, la del norte, había hecho ostensibles los desacuerdos entre empresarios y gobierno, en particular desde el asesinato de Eugenio Garza Sada, conspicuo representante de esta fuerza política, a manos de la guerrilla urbana en 1974. A pesar de su oposición, Echeverría mantuvo sus políticas, sin considerar el disgusto (hasta cierto punto sin mucho sustento) de estos grupos. Pero durante los dos últimos años tuvo que soportar sus impugnaciones.

A finales del sexenio el gobierno tuvo que afrontar una extensa campaña de "rumores, paros empresariales, salida de capitales, ocultamiento y escasez ficticia de productos, reducción del volumen de inversiones"<sup>32</sup> que hicieron mella en su legitimidad y pusieron en duda su estabilidad.

Prácticamente a la par de estos acontecimientos, en mayo de 1975 la iniciativa privada formó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en el que se reunieron todos los organismos empresariales existen-

<sup>32</sup> A. Saldívar, *Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976)*, México, Siglo XXI Editores, 1986, p. 181.

tes para formar un frente común y poder establecer un diálogo o negociación con las instituciones gubernamentales.<sup>33</sup>

La iniciativa empresarial, entonces, estableció sus propios caucés para manifestar su descontento con el gobierno echeverriista: creó una institución cupular para actuar en la escena política y guardó distancias con respecto a la participación política en partidos, aunque sus puntos de vista al respecto comenzaron a cambiar desde entonces. No sería hasta la década de los ochenta cuando algunos mostrarían su intención de pasar a la arena electoral y luchar por sus intereses en ese terreno. Pero en los setenta esta vía no parecía ser la más adecuada.

Es posible, sin embargo, que el clima político de ese momento haya influido en la beligerancia de la fracción pragmática dentro del PAN.<sup>34</sup> De hecho, las actitudes y críticas de Conchello en su época de dirigente se radicalizaron desde el principio, y también cuando cuestionó varias de las políticas indeseables para los empresarios. El abandono de los principios para ensalzar una censura simplista hacia estas posiciones lo distanció del resto de los dirigentes. Después de perder la reelección, Conchello y su grupo conservaron sus posiciones, impulsados por la complicada situación que prevalecía en ese momento en el país y tomando en cuenta las posibilidades reales de que la organización alcanzara una posición sobresaliente en el proceso de sucesión presidencial que se avecinaba.

Si esto es cierto, la fracción pragmática trataba de manejarlo en su favor y en favor del partido mismo. Los acontecimientos de la política nacional en la coyuntura de crisis del partido alimentaron las posiciones más extremistas y su necesaria participación en los comicios, pero, desde nuestro punto de vista, éste no fue el factor determinante de las posiciones de la disidencia de Acción Nacional.

<sup>33</sup> La dirigencia nacional del PAN vio de manera crítica la fundación del Consejo. Al respecto, señaló que a pesar de las posiciones encontradas, los intereses del gobierno y de los empresarios eran coincidentes. Con respecto al documento patronal de fundación del CEE, la dirigencia panista indicó que en dicho organismo se "mantiene una posición clasista, egoísta, que se olvida de los puntos de vista de otros grupos, que tiene demasiado en cuenta el bien de sus agrupaciones y se olvida del bien común". Además, apuntaba que "tiene una visión totalmente parcial de los problemas económicos de México y de la empresa privada". Citado por Concheiro *et al.*, *op. cit.*, p. 324.

<sup>34</sup> Entrevista con A. Vicencio Tovar, 3 de diciembre de 1992. Vicencio incluso plantea la probabilidad de que el gobierno hubiera influido más en la crisis que los empresarios mismos, simplemente con el fin de debilitar a la organización.

---

---

En todo caso, las irreductibles posiciones de esa fracción panista no consiguieron influir decisivamente en el partido debido a la falta de control de los principales puestos de dirección internos. La oposición que manifestó la otra fracción fue muestra de que el partido estaba lejos de ser (tal como se manejaba y se maneja todavía hoy) un instrumento de la burguesía.<sup>35</sup>

## **La resolución inicial de la crisis interna**

Más allá de las características del entorno, que influyó significativamente en la división interna, la lucha en el partido prevaleció aun después de que el proceso de selección del candidato fue finiquitado por el Consejo de febrero de 1976, cuando se aprobó la participación en las elecciones federales con candidatos a diputados y senadores.

Después de incontables reuniones de diálogo entre los representantes de la dirigencia, los agentes mediadores y los líderes de la fracción pragmática, en septiembre de 1976 el Consejo se reunió de nueva cuenta y eximió de toda culpa a Madero, Bátiz y Cañedo. En el caso de Conchello, el Consejo conoció y aceptó la solicitud de licencia que pidió para sustraerse de toda actividad del partido durante un año (de septiembre de 1976 a septiembre de 1977).<sup>36</sup>

La fracción pragmática tuvo que reparar en el hecho de que no contaba con la mayoría de los consejeros. Después del proceso electoral de 1976 evitaron ser sancionados, argumentando siempre que no era justificable la actitud que la dirigencia había tomado. Hasta que las voces no fueron numerosas en contra de ellos, Madero Con-

<sup>35</sup> Para una mejor apreciación del conflicto gobierno-empresarios, véase Concheiro *et al.*, *op. cit.*, pp. 123-131; J. M. Martínez, *op. cit.*, pp. 165-242. Con respecto a la caracterización del PAN como un partido empresarial o proempresarial, véase A. Nuncio, *op. cit.*, y Jarquín y Romero, *op. cit.*

<sup>36</sup> En la última comisión que redactó los acuerdos aprobados por el Consejo participaron miembros de la fracción doctrinaria: L. H. Álvarez, N. Corella, M. Estrada Iturbide, M. E. Álvarez, J. Lozano Padilla, J. M. Gómez Morín y González Hinojosa. En dichos acuerdos la dirigencia también reconoció que había actuado según los estudios "aunque pudieran ser discutibles la forma y la oportunidad con que lo hizo". Planteó la necesidad de nuevas reformas a los estatutos y señaló expresamente la inconveniencia de ventilar cuestiones internas en los medios de comunicación masiva. Véase *La Nación*.

chello y Bátiz, principalmente, no empezaron a hacer una autocrítica de su actitud. Empero, el principal dirigente de esta fracción tuvo que retirarse de las actividades partidistas para lograr que se llegara a un acuerdo aprobado por todos los consejeros panistas.

La actividad disidente de esta fracción, a pesar de todo, no cesó en esta fecha. Todavía a finales de 1977 el Comité Regional de Nuevo León, encabezado por Madero, propuso una serie de reformas estatutarias que calificó de "imprescindibles" para la vida del partido. Una de ellas "fue la de constituir una comisión que escuche a quienes de alguna manera se hubieran sentido agraviados por decisiones de los órganos dirigentes". Para su mala fortuna, la comisión fue integrada por simpatizantes de la fracción doctrinaria: Rafael Preciado Hernández, Abel Vicencio Tovar y Juan Landerreche Obregón.

Para esas fechas Conchello ya se encontraba de regreso. Sin embargo, el dirigente nacional (González Hinojosa) lo excluyó públicamente de lo que llamó una "persistencia de grupos" divisionistas internos. Las diferencias comenzaban a diluirse, pero el costo había sido enorme.

## **Conclusión**

El proceso de crisis que padeció Acción Nacional radicó en la decadencia de los liderazgos tradicionales, basados en esencia en una fracción doctrinaria de larga data, y el ascenso de una fracción pragmática de nuevo cuño cuya orientación fue netamente electoral. La renovación de la élite constituyó precisamente el conflicto central que desató la reestructuración interna.

Diversas reglas escritas y no escritas fueron transgredidas durante toda la confrontación, con lo cual se evidenció la obsolescencia de muchas de ellas en el seno de la organización. Ambos tipos de reglas se habían acuñado durante la égida de los fundadores o de los principales dirigentes doctrinarios, por lo cual la presencia de nuevos grupos generó su modificación.

En otro plano, pero igualmente de carácter interno, los grupos del partido se fueron distinguiendo entre los del centro y los de algunos estados de la República. Si anteriormente el liderazgo panista se ubi-

---

caba esencialmente en la capital del país, desde la crisis de 1975-1976 aparecieron grupos locales que a la larga se convertirían en fuerzas decisivas en la dirigencia de la organización.

El conflicto trascendió los límites del partido al dejarlo sin candidato a la Presidencia de la República para las elecciones de 1976. Esa ausencia lo debilitó, y lo orilló a un proceso de reconstrucción que tardaría varios años en concluirse.

En una dimensión general, esta crisis Acción Nacional consiguió renovar sus élites dirigentes y desplazó el fin trascendental originario de organización para el adoctrinamiento cívico, por el de un partido inmerso en la conquista del poder mediante elecciones. Por eso es posible afirmar que el PAN que hoy conocemos nació como resultado de esa crisis de los años setenta.