

PRESENTACION

El texto que damos a conocer a continuación consiste en una investigación cuyas premisas y conclusiones coinciden con la tesis central, que, como SUNTUAP, hemos mantenido para explicar lo ocurrido en la UAP durante el último período. (1990-2008).

Mediante un considerable acopio de datos su autor Wil Pansters, coautor con Alan Knight del libro *Caciquismo in Twentieth-Century Mexico* publicado por la Universidad de Cambridge en 2006, confirma cómo a partir de la llegada de José Doger a la rectoría en octubre de 1990, se produjo un giro radical en la orientación política, administrativa, laboral y académica de la UAP, que condujo al abandono del proceso de Reforma Universitaria y a su sustitución por el modelo neoliberal que hasta el momento sigue imponiéndose.

Como podrá constatar el lector, este giro se tradujo en el desmantelamiento de las estructuras de participación, deliberación y toma de decisiones que en el período inmediatamente anterior se habían configurado y que permitían un juego democrático al menos parcial de los distintos actores de la vida universitaria. En su lugar, José Doger y sus aliados propiciaron formas de conducción crecientemente centralizadas y burocráticas que pronto derivaron en el cacicazgo del que habla el autor.

Uno de los objetivos que fue blanco de los ataques de la política dogerista, lo representó el SUNTUAP, pues a principios de los noventa constituía una instancia que dificultaba seriamente los intentos de José Doger por aplicar las recetas neoliberales.

El texto de Pansters reconstruye de manera puntual la estrategia seguida para golpear y borrar del escenario universitario a nuestro sindicato, así como las múltiples maniobras que en el terreno legal se idearon con ese propósito, destacándose además la intervención de diversas instancias gubernamentales como la JLCA, sin cuya participación activa la política dogerista hubiera fracasado.

En fin, la revisión minuciosa que Pansters hace de este capítulo de nuestra historia -que ameritó la traducción del mismo que hizo el SUNTUAP-, nos arroja como conclusión inequívoca la justeza y legitimidad que envuelven a la lucha del SUNTUAP, el cual, aunque ciertamente debilitado, ha sabido mantener con gran dignidad y entereza las banderas que le dieron origen.

Comité Ejecutivo del SUNTUAP

Marzo de 2008

CACIQUISMO EN EL MEXICO DEL SIGLO VEINTE POR ALAN KNIGHT Y WIL PANSTERS

**EDITADO EN LA UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE
LONDRES, INGLATERRA, EN 2006
TRADUCCION POR EL Suntuap
EN MARZO DE 2008**

CONSTRUYENDO UN CACICAZGO EN UNA UNIVERSIDAD NEOLIBERAL POR WIL PANSTERS

CACICAZGO Y EDUCACION SUPERIOR

¿Quién viene a la mente cuando se piensa en caciques mexicanos del siglo pasado? Alguien pensará inmediatamente en líderes como el ‘señor agrario de la guerra’ Saturnino Cedillo de los 1920 y los 1930, o quizá en el menos conocido Juvencio Nochebuena, quien gobernó la Huasteca hidalguense hasta los 1950. Otros quizá pensarán en líderes urbanos o *cacicazgos* corporativos como los de Carlos Jongitud Barrios en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación durante los 1970 y 1980, o aquel de la célebre Guadalupe Buendía, alias *La Loba* de Chimalhuacán, una pobre y marginal población de los suburbios de la Ciudad de México¹. Es mucho menos probable que una institución de educación superior sea mencionada como el lugar de un *cacicazgo* académico. Esto es poco sorprendente, puesto que la mayoría de especialistas del *caciquismo*, pertenecen ellos mismos a universidades e institutos de investigación y, de este modo, serían capaces de identificarlo inmediatamente en su propio ambiente. La mayoría de estos especialistas, en circunstancias informales, reconocería rápidamente a la politiquería, al sectarismo y al *caciquismo* en sus propias instituciones, pero la discusión de estos fenómenos solo ocasionalmente ha encontrado un espacio en panfletos y columnas periodísticas en México y otros lugares². Académicos serios apenas si creen que exista. ¿Por qué se ha reducido el retrato del caciquismo universitario principalmente al terreno del chismorreó, a discusiones de cantina y a folletos políticos, y no ha llegado a ser objeto de un serio discurso académico? Puede

¹ Sobre Cedillo, ver Romana Falcón, (1997), *Revolución y Caciquismo en San Luis Potosí, 1910-1938* (México, 1984); sobre Nochebuena ver Franz Schryer, *Ethnicity and Class Conflict in Rural Mexico* (Princeton, 1990); sobre Jongitud ver e.g. Joe Foweraker, *Popular Mobilization in Mexico. The Teachers' Movement, 1977-1987* (Cambridge, 1993); sobre Guadalupe Buendía, ver Grecco Sotelo, ‘Arqueología de la ilegalidad’, en *Letras Libres*, Diciembre de 2000, pp. 48-51; ver también Agustín Ambríz y Rodolfo Montes, ‘La Loba, una historia de impunidad’, en *Proceso*, Agosto 19 de 2000.

² En un panfleto que critica la situación en la Universidad Nacional de Colombia en Medellín, un profesor se queja acerca de ‘... la imposición de las tradicionales formas de caciquismo de gobierno en las cuales se manifiesta, en los últimos años, una estructura definida como caciquismo académico el cual, con fundamento neoliberales, trata de desconocer la participación colectiva permanente en el análisis de la problemática universitaria.’ Ver APUN, ‘El cascabel y el gato. Apuntes sobre el último Conflicto en la Sede’, <http://www.apun-com.co/documentos/cuadenillo.doc>. En 2001 un periodista se queja acerca del caciquismo, clientelismo y corporativismo en la Universidad Autónoma de Guerrero, ver ‘Universidad Democrática’, en *El Sur*, 20 de Septiembre de 2001. Una muy interesante y más seria crítica de la situación en universidades españolas se puede encontrar en ‘Intransiciones Lingüísticas’ de Carlos Subirats Rüggeberg. El autor fulmina contra la carencia de prácticas democráticas y cultura en las universidades españolas y habla de los nuevos caciques universitarios que forman ‘... poderosísimos grupos de presión que imponen su ley al margen de cualquier racionalidad académica basada en criterios de calidad y de competitividad’, ver http://elies/rediris.es/miscelanea/misc_e_2.

ser que sea difícil imaginar a un cacique con grado de maestría en economía?³ O es que la naturaleza de la institución universitaria en sí misma y la sofisticación cultural de sus miembros se suponen antitéticas a los significados y palabras asociadas con el *caciquismo*? Podría ser que el concepto de caciquismo conlleva significados étnicos y de clase ocultos que previene al mundo de la clase media urbana de las universidades mexicanas de caer en su dominio? ¿Es la ausencia de trabajos académicos acerca del *caciquismo* en las universidades consecuencia de hábitos académicos, particularmente fuertes entre antropólogos para buscar e investigar objetos fuera del alcance de sus propios mundos cultural y social? ¿O podría ser el resultado de los riesgos inherentes en conducir la investigación acerca del *caciquismo* contemporáneo, particularmente si se enfoca en un el propio ambiente institucional de un erudito?⁴ Los peligros asociados a una crítica de los actores dominantes dentro de una universidad, aún en la forma de un producto erudito, no deben ser subestimados. Es probablemente el efecto combinado de barreras conceptuales y políticas y el peso de costumbres lo que explica la carencia de trabajos académicos serios acerca del *caciquismo* en el sistema de educación superior mexicano.

Un lector desconfiado podría, no obstante, pensar que la inexistencia de tales trabajos demuestra que el fenómeno no existe. Naturalmente yo discrepo de este punto de vista, y para reforzar mi argumentación, pondré a prueba las características sistémicas del *caciquismo*, como puede inferirse de la investigación existente, en el caso de la educación superior. Mi punto de partida es que no existe razón *a priori* para excluir el sistema institucional de educación superior del de los sindicatos urbanos y las burocracias. Las instituciones que acompañaron la modernización, la centralización y la burocratización del poder y el aparato del estado en el México postrevolucionario, siempre han involucrado prácticas personales y clientelares. Esta expansión en México del sistema de educación superior proporciona, de este modo, un terreno fascinante para explorar los factores y mecanismos que subyacen tras la durabilidad y adaptabilidad del *caciquismo* y su capacidad para invadir nuevos territorios. Un ejemplo espectacular de un cacicazgo del próspero período de la pax priísta, es el de Carlos Ramírez Ladewig, el hombre fuerte de la Federación de Estudiantes de Guadalajara (FEG) a principios de 1950⁵. Ramírez Ladewig descendiente de una familia política revolucionaria obtuvo el control de la FEG a principio de 1950, siendo capaz de capitalizar las nuevas relaciones

³ Ciertamente esto no es específico de la educación superior. En 1950, Friedrich encontró en el Valle de Zacapu en Michoacán ‘un fuerte contraste entre el cuidado público para evitar mencionar o nombrar un cacique como tal y la intensidad extrema con la que surgieron su status (del cacique), su comportamiento y su poder y legitimidad en diálogos privados o domésticos y en las murmuraciones e intrigas, ver ‘The legitimacy of a Cacique’, in Marc J. Swartz (ed) *Local Level Politics, Social and Cultural Perspectives* (Chicago, 1968), p. 240.

⁴ Como ha sugerido Alan Knight, citando a Boege, en ‘Caciquismo and Political Culture in Twentieth-Century México’, escrito no publicado, p. 3.

⁵ Es notable que sociólogo Misael Gradilla en su excelente estudio de estos procesos y de la transformación contemporánea de la Universidad de Guadalajara –uno de los pocos estudios disponibles– emplea el concepto de caciquismo. El define el poder de Ramírez Ladewig en términos de ‘... la naturaleza personalizada del mecanismo de integración sistémica. Esto es, el sistema se basa en un poder personal que se crea y se recrea en las transacciones entre las dos estructuras de acción (estado y universidad) y que por lo mismo, alcanza cierta autonomía frente a ellas’ (énfasis en el original). Mientras esta definición sistémica enfatiza el papel clave de mediación, Gradilla también apunta a las prácticas y estilo caciquiles de Ramírez Ladewig, cuando el escribe que el ‘... ejerció un maximato, llegando a sustituir la figura patriarcal de Zuno y construyendo, para la universidad, un régimen de dominación cuyo referente más aproximado lo encontramos en la dominación patrimonial’. Ver *El juego del poder y del saber. Significación, norma y poder en la Universidad de Guadalajara. Socioanálisis de una institución en conflicto* (México, 1995), pp. 159, 145. Sobre la emergencia de la FEG ver pp. 133-42.

entre la rápida expansión de las instituciones de educación superior y el estado postrevolucionario. El estado invirtió recursos en el sistema y, como recompensa, obtuvo dividendos políticos. Ramírez Ladewig tomó total ventaja de las relaciones políticas externas para afianzar su posición interna, que le ayudó después a incrementar su influencia en la política regional. Aunque no era oficialmente dirigente de la FEG después de 1953, operó como el hombre fuerte indiscutido tras bambalinas por décadas. Como tal, llegó a ser un intermediario clave. ‘Un agente del estado en la Universidad y un agente de la universidad en el estado’, una posición que le proveyó de considerable autonomía⁶. Su control sobre estudiantes y profesores y su influencia política fuera de la Universidad lo colocó en una posición para negociar la rectoría con el gobernador. Eventualmente se hizo tan poderoso que aspiró a ser gobernador él mismo. Aún cuando la capacidad para mediación era la principal ventaja política de Carlos Ladewig, no rehuía el uso de la violencia física contra sus opositores. Su poder empezó a erosionarse debido a las tensiones políticas e ideológicas generadas por el movimiento estudiantil de 1968, pero su *cacicazgo* tuvo un final definitivo cuando fue asesinado en 1975 tras la secuela de violentas disputas entre facciones⁷.

En años recientes se ha visto la emergencia de un número de nuevos y fuertes liderazgos en las universidades, que han podido asentar su poder durante considerables períodos de tiempo, frecuentemente debido a lealtades familiares y de camarilla⁸. Es mi opinión que está relacionado a la reestructuración de las relaciones entre el estado y la sociedad y, más específicamente, al profundo proceso de crisis, reforma y transformación que arrastró el sistema mexicano de educación superior de principios de los 1990 y que acabó con el sistema que engendró *cacicazgos* como el de Carlos Ladewig. El primer objetivo de este capítulo es bosquejar un análisis de estas transformaciones y las condiciones que hicieron posible el surgimiento de un nuevo tipo de *cacicazgo* universitario.

La polémica sobre el *caciquismo* en la educación superior será complementada por el debate más amplio acerca de la dinámica histórica del caciquismo. El punto de vista dominante ha sido que el *caciquismo* desaparecería como resultado de ciertas transformaciones culturales y políticas. Se ha argumentado que las reformas llevadas a cabo por Cárdenas en 1930, que establecieron los fundamentos del sistema político institucionalizado, corporativo y centralizado de México, eventualmente suprimirían los *cacicazgos* regionales y otros⁹. Más aún, algunos han acreditado la emergencia e influencia del PRI a la derrota del *caciquismo* y la facilitación del proceso político de institucionalización¹⁰. Sin embargo, estudios más recientes han argumentado que los partidos, los sindicatos y las organizaciones burocráticas, constituyen plataformas para la emergencia de un *caciquismo* restaurado y apuntalado institucionalmente, como lo establecieron las relaciones de clientelismo y prácticas personales. Los *cacicazgos* (regionales y locales) que se desarrollaron durante el período de desarrollo estabilizador

⁶ *Ibid.*, pp. 155, 159

⁷ *Ibid.*, pp. 150-1

⁸ Además del caso de Puebla, el cual analizaré más adelante, el caso más significativo es, otra vez, el de la Universidad de Guadalajara.

⁹ Trataré este asunto más extensamente en el capítulo 15.

¹⁰ Ugalde, ‘México contemporáneo: de la Hacienda al PRI’, pp. 124, 129, 134. También Cornelius sugirió en 1973 que el caciquismo urbano sería un fenómeno transitorio restringido a una fase particular en el desarrollo de vecindades urbanas, ver ‘México contemporáneo’: un análisis estructural del caciquismo urbano’, en R. Kern (ed.), *The Caciques, Oligarchical Politics and the System of Caciquismo in the Luso-Hispanic World* (Albuquerque, 1973), p. 134.

y que se desarrollaron en el corazón de las estructuras corporativas de México que fueron construidas por la fusión de principios institucionales y personales de organización social, y de este modo, atestiguaron la capacidad adaptiva de la lógica política del *caciquismo*¹¹.

El argumento acerca de la posible desaparición del caciquismo ha resurgido en años recientes. Desde los 1980, México se ha embarcado en una ruta de desarrollo radicalmente diferente. Las reformas neoliberales del estado y la economía, en combinación con fuertes presiones sociales de democracia, han dado nuevos ímpetus al punto de vista que las transformaciones actuales socavarán las prácticas y cultura del *caciquismo*. El adelgazamiento del estado y la desregulación del mercado se ve por algunos como la creación de ambientes menos propicios para la reproducción del caciquismo. Más aún, la ruptura del gobierno de un partido único en el nivel federal en 2000, de acuerdo con Lorenzo Meyer, ha hecho a un lado las bases fundamentales de apoyo político para el caciquismo. Es entonces que el advenimiento del pluralismo democrático, se concibe para ocasionar el inicio del fin del *caciquismo*. Meyer ha expresado la opinión (y el deseo) de que la sociedad civil tomará el papel de mediación del *caciquismo* entre la comunidad o grupo y las autoridades formales¹². Sin embargo, es tan cuestionable contraponer sociedad civil y *caciquismo*, como era erróneo contraponer el desarrollo de las instituciones del estado post-cardenista y el *caciquismo*. Más aún, se puede esperar que un amplio espectro de instituciones de la sociedad civil sea colonizado por caciques y prácticas clientelares. La precaución, está de este modo garantizada, contra la visión de que su ‘decadencia definitiva es inminente’.

Otros tienen la visión radicalmente opuesta de que el caciquismo pronto sucumbirá a la modernidad democrática mexicana. En un provocador artículo, escrito hace 30 años, Brisk notó la emergencia del ‘caciquismo con nuevo ropaje’. El se refirió a las actividades de poderosos grupos de presión en América Latina, tales como grupos de negocios organizados que dividen la habilidad del estado para hacer política: ‘el caciquismo de hoy es mayormente el producto... asociaciones organizadas concientemente que se hallan fuera de la estructura formal del gobierno y que, no obstante, incluyen la ejecución de funciones políticas entre sus objetivos establecidos’¹³. Estos caciques institucionales, como los llama Brisk, desplegarán muchos de los rasgos esenciales de formas más tradicionales de caciquismo¹⁴. A través de líneas comparables, pero para la era neoliberal, Gledhill ha desarrollado sus ideas acerca del poder, riqueza e influencia en el ‘estado sombra’¹⁵. Aunque Brisk enlista una colección de rasgos de este ‘grupo de presión caciquismo’ –la intermediación- no está incluida. Luego, y a pesar de

¹¹ Ver Wil G. Panster, *Política y Poder en Puebla. Formación y ocaso del cacicazgo avilacamachista, 1937-1987* (México, 1998), pp. 305-8.

¹² ‘Los caciques: ayer, hoy ¿y mañana?’, en *Letras Libres*, diciembre 2000, pp. 40.

¹³ Brisk, ‘The new caciquismo’, p. 158.

¹⁴ Estos caciques disfrutan autonomía del control gubernamental, poseen todo tipo de recursos políticos y obtienen protección de ellos, sus decisiones políticas son hechas en privado, tienen fuerte influencia en los medios, amplios medios de corrupción y relaciones cercanas con otras facciones de élite tales como políticos y profesionales, Brisk, ‘The new caciquismo’, pp. 157-62.

¹⁵ ‘Una nueva orientación para el laberinto: la transformación del estado mexicano y el verdadero Chiapas’, en *Relaciones* no. 90, pp. 201-257. Bastante interesadamente Kern y Dolkart emplearon la misma imagen de un ‘gobierno sombra organizado’ cuando discuten lo que ellos consideraban el zenith del *caciquismo* con la emergencia del liberalismo después de 1850. Según ellos, el liberalismo del siglo diecinueve ‘reforzó la necesidad del constitucionalismo y limitó la participación política, pero esto no fue sino la fachada detrás de la cual florecieron los caciques locales y los sistemas locales de ‘liderazgos’. Ver ‘Introduction’ en *The caciques*’ de Kern, pp. 2-3.

la cantidad de poder informal que poseen estos grupos de presión, dudo si es teóricamente acertado emplear el concepto de *caciquismo* en este contexto¹⁶.

El tema de la transformación del caciquismo y su acomodo a circunstancias cambiantes, ha sido examinado más profundamente por Leyva, quien propuso capturar las formas cambiantes de cacicazgos recientes en el contexto de la modernización socioeconómica y el conflicto político, introduciendo el término *neocaciquismo*¹⁷. Ella estudió el caso de José Álvarez Cisneros de Puruándiro, Michoacán, quien administró para construir un cacicazgo regional en los 1970 en el contexto de la agro industrialización, las políticas agrarias de Echeverría y la caída de más tradicionales grupos locales de poder. La agro industrialización generó polarización social y dejó un creciente número de campesinos en una posición marginalizada y desorganizada. Echeverría impulsó el papel del estado en la economía rural e hizo nuevos recursos asequibles, especialmente al sector ejido. Álvarez Cisneros administró para monopolizar las conexiones entre las demandas de abajo y los recursos que provenían de arriba y se colocó a sí mismo como el centro de una red de lealtades personales que también le permitieron incrementar su fortuna personal y ejercer influencia en las organizaciones campesinas, el PRI, el gobierno local y la economía. El cacique no se opuso a las fuerzas del cambio –como muchos caciques tradicionales se ha sabido que lo hacen- sino más bien, llegó a ser un agente de modernización agraria. Estos *neocaciques* son caciques empresariales (ver también Lewis en este volumen). Leyva insiste en que la diferencia entre *caciquismo* y *neocaciquismo* no es de contenido estructural –personalismo, informalidad e intermediación son aún cruciales- sino de una forma, que es ejemplificada por una lógica empresarial, una mezcla distintiva de poder personal e institucional y entre violencia y consentimiento¹⁸. Pese al hecho de que el concepto de *neocaciquismo* ha sido fuertemente cuestionado, parece una útil distinción que puede explicar las modificaciones cualitativas del contexto y naturaleza del caciquismo contemporáneo¹⁹.

Con la crisis del modelo de estado de desarrollo centralizado, asociado con el régimen de Echeverría y la revolución neoliberal, las circunstancias se han alterado nuevamente. Deseo en este capítulo, y este es mi segundo objetivo principal, examinar la construcción de un liderazgo en una universidad contra los antecedentes de reforma neoliberal. Trataré de encontrar cuáles condiciones y mecanismos pueden ocasionar la formación de cacicazgos y me detendré en las formas que estos adquieren. Al hacerlo de esta manera, pondré a flote el asunto de las transformaciones de los fenómenos tanto del *caciquismo* mismo como de las condiciones (estructurales) que lo hacen posible. Me aproximaré a estas interrogantes no para investigar la totalidad del sistema de educación superior, sino para estudiar un caso particular, el de la *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla* (BUAP).

¹⁶ Ver las observaciones críticas de Rogelio Hernández acerca de este tema en su contribución a este volumen.

¹⁷ Xóchitl Leyva Solano, 'La intermediación política en el medio rural. 'Un estudio de caso en el noroeste michoacano', en Jesús Tapia Santamaría (ed.), *Intermediación social y procesos políticos en Michoacán* (Zamora, 1992), pp 155-83. No es la primera vez que el término neocaciquismo ha sido propuesto. Ugalde aún sugirió restringir el término para retratar los cacicazgos de los 1920 y 1930 para distinguirlos de los cacicazgos prerrevolucionarios, que, según esta visión, fueron menos dependientes de reconocimiento y legitimación de fuerzas externas que sus sucesores posrevolucionarias. Ver 'From Hacienda to PRI', p. 127.

¹⁸ 'Comentarios' en Tapia, *Intermediación Social*, p. 196.

¹⁹ Para una discusión crítica del artículo de Leyva ver, Tapia Santamaría, *Intermediación social*. pp. 191-7.

LEGITIMIDAD Y LAS FASES DEL CACICAZGO

Hace algunos años Joe Foweraker sugirió que durante 1930 los caciques gozaron de apoyo popular, pero que este se había erosionado en décadas recientes. El relacionó su desarrollo entre otras cosas, con las iniciativas estratégicas de los movimientos populares y su búsqueda de alianzas políticas construidas alrededor de las redes de liderazgo y solidaridad. Para hacerlo, ellos reprodujeron automática y crecientemente los ineficaces mecanismos de control político de clientelismo y *caciquismo*²⁰. Hay evidencia, sin embargo, que la pérdida de apoyo popular del *caciquismo* debe, no sólo, o quizás aún, no principalmente, estar relacionado con un amplio desarrollo histórico, sino con los ciclos de cada cacicazgo mismo. Friedrich observó esto cuando escribió que el sectarismo en Naranja era alimentado por un creciente resentimiento de parte de muchos pobladores y otros líderes contra lo que se percibía como un ‘cacicazgo interminable’²¹. El *cacicazgo* agrario de Pablo Reyes en el pueblo de Díaz Ordaz, Oaxaca, fructificó en 1920, pero alcanzó una fuerza creciente en 1930, dando lugar al ‘sectarismo interrumpido’. Estas disputas entre facciones hicieron erupción en 1935 con un encuentro extremadamente violento, en el que varios líderes de cada grupo fueron asesinados. Después de esto, el cacique mismo se retiró al exilio²². Knight ha sugerido que, dado el carácter personal del *caciquismo*, su período de vida es limitado, excepto en el caso de lo que él ha llamado un ‘*caciquismo colectivo*’. Un grupo de poder puede construir un sistema estable de lealtades y patronaje de auto reproducción (en este volumen). Tal grupo de poder caciquil es, no obstante, a menudo el resultado de los esfuerzos políticos y orgánicos de un original hombre fuerte, quien, conciente o inconcientemente, pone al mismo tiempo los mecanismos que evitan los riesgos de sucesión política. Este fue el caso del *cacicazgo Ávila Camachista* que fue fundado por Maximino Ávila Camacho al final de 1930. Si no hubiera sido por su muerte prematura, probablemente habría podido comandar el grupo (indirectamente y a distancia) por un largo período, después que terminó su período como gobernador. Cuando se produjo, sin embargo, el *cacicazgo* (colectivo) sobrevivió al fundador por más de dos décadas. Por 1960, el *cacicazgo* se había desacreditado más aún y enfrentaba una variedad de fuerzas opositoras. El eventual éxito de estas fuerzas estaba ciertamente vinculado a cambios en la política del *cacicazgo* y el ambiente socioeconómico, tales como la estructura del estado mexicano y la economía (regional), pero también, estaban relacionadas a la ‘dinámica interna’ de los grupos caciquiles de poder. Aunque las dinámicas interna y externa no pueden separarse claramente, es necesario puntualizar que el apoyo (popular) de los caciques no debe ser confinado al auge del populismo (agrario). En su lugar, yo argumentaría que el apoyo consensual está relacionado a fases particulares en la historia, dependiendo del período histórico en el que ocurren. Con el riesgo de hacer una afirmación demasiado general, deseo identificar tres fases típicamente ideales en la historia de cada cacicazgo:

1. La primera fase tiene que ver con la construcción del liderazgo y la transformación del liderazgo en *cacicazgo*. Este proceso requiere el control decisivo de tipo político, económico y social de un área geográfica particular o comunidad, la capacidad para usar o amenazar con la violencia y el

²⁰ ‘Popular movements and political change in Mexico’. En J. Foweraker et al. (eds.), *Popular Movements and Political Change in Mexico* (Boulder/London, 1990), pp. 16-17

²¹ Friedrich, ‘The Legitimacy of a Cacique’, p. 257.

²² Ugalde, ‘From Hacienda to PRI’, pp. 128-9

reconocimiento y legitimación del cacique como el único líder dentro de su dominio, al margen de líderes políticos de niveles superiores²³. Entendiendo este proceso de transformación –sea en un *ejido*, sindicato, organización burocrática o movimiento social- demanda una cuidadosa atención y precisa explicación.

2. La segunda fase se relaciona con la estabilización, reproducción y profundidad del *cacicazgo* ('centralización' en términos de Friederich).
3. El surgimiento de fuerzas opositoras, la intensificación de disputas facciosas e inestabilidad y, eventualmente, la ruptura del *cacicazgo* caracterizan la tercera fase.

Esta perspectiva desplaza la atención de un enfoque puramente taxonómico al caciquismo –estableciendo sus características elementales- hacia un cuestionamiento procesal acerca de la *construcción de un cacicazgo*, si el epicentro está en la primera fase.

Durante la primera y (parte de la) segunda fase, la mayoría de caciques gozan de una forma de apoyo popular²⁴. ¿Pero porqué es esto? Esta pregunta me lleva al tema fundamental de la emergencia o construcción de cacicazgos. Muchos cacicazgos tienden a desarrollarse a partir de serias crisis o situaciones que se caracterizan por la ruptura o transformación de un orden político, socio-económico y cultural existente (que en su momento puede haber sido causado por numerosos eventos y/o desarrollos)²⁵. En una cultura política personal, esto es, una cultura en la que las relaciones personales también colonizan el orden institucional, estas coyunturas críticas proveen de un ambiente fértil a líderes ambiciosos. Sus aspiraciones frecuentemente se ajustan con los atractivos fabricados en ellos por diferentes actores sociales e intereses para reestablecer un punto de articulación –*aglutinar* es un término del español que se usa frecuentemente en este contexto- o de otro modo, desplazando y desintegrando el panorama político que crea inseguridades políticas, sociales y económicas²⁶. Obviamente no se puede descartar que potenciales líderes promuevan deliberadamente estas inseguridades. La emergencia del cacicazgo de Gonzalo N. Santos a principio de 1940, solo unos pocos años después del colapso del cacicazgo de Cedillo, en el estado de San Luis Potosí, fue escenario de una intensa inestabilidad política y social marcada por facciones rivales, huelgas, muertes, elecciones repetidas y cosas parecidas. Muchos sospechaban que la mano de Santos estaba detrás de todo esto. La situación persistió hasta que Santos ocupó la gubernatura en 1943, estableciendo un nuevo juego político, con un nuevo equipo político y un capitán indiscutido.

Durante un período de varios años los nuevos líderes gozan de apoyo debido al papel que jugaron al poner fin a la inestabilidad e inseguridad, estableciendo nuevos

²³ *Ibid.* p. 124

²⁴ Se puede decir que en esta fase no sería apropiado usar el concepto de cacique.

²⁵ Desarrollo este argumento con más detalle en el capítulo 15

²⁶ Un claro ejemplo de los atractivos fabricados por los seguidores a los que serían caciques pueden encontrarse en el caso de Maximino Ávila Camacho, quien fue requerido para que ocupara el gobierno en Puebla en 1931: 'Hace ya algunos años, cuando algunos poblanos... veíamos con profundo dolor la tragedia moral y material en que se debatía nuestro estado... nos echamos a cuestras la difícil tarea de buscar al hombre excepcional que pudiera salvarlo.' Ver Daniel Blumenkron. *Maximino Ávila Camacho, El hombre, el militar, el estadista* (Puebla, 1943), p. 5. La forma en la cual Roberto Madrazo fue percibido como el hombre (fuerte) que podía reconstruir al PRI después de la dramática pérdida de la presidencia en 2000, es un ejemplo reciente.

liderazgos y alianzas políticas, y/o construyendo un nuevo orden político y social. De este caudal de apoyo (de abajo y de arriba), algunos líderes empiezan a manufacturar la construcción de bloques de un (nuevo) liderazgo. Las complejidades de este proceso son ignoradas a menudo; en la literatura existente los caciques aparecen algunas veces como maná que cae del cielo²⁷. Un importante rasgo atribuido generalmente a los caciques es su ‘control total’ o casi total en lo político, económico y social de una determinada área geográfica’, de aquí la muy citada relevancia de la dimensión territorial del fenómeno²⁸. Pedro Caso ejerció influencia en Naranja en casi todo aspecto: ocupó varias funciones administrativas, tales como la de tesorero y representante local del Banco Ejidal, también estuvo involucrado en aparceramientos ilegales, préstamos usurarios y actuó como un juez informal en asuntos criminales y familiares, tal como el cacique del petróleo en una versión literaria de Aguilar Camín²⁹. Desde al principio, supuestos caciques operan primariamente desde un dominio social particular, sea en la administración pública (presidente municipal, diputado local o federal, comisariado ejidal, rector, maestro de escuela), negocios (rancho ganadero, comercio, minería), grupos de interés (obreros, agraristas, estudiantes, pepenadotes). Mi opinión es que la transformación de un liderazgo en un cacicazgo fuerte, depende de las oportunidades y capacidades del aspirante a cacique para extender la esfera de influencia y control de su dominio original hacia otros. Esto genera un efecto ‘rueda de manejar’ que se expresa en una expansión y entremezcla de intereses, relaciones y redes (en administración, política, negocios y judiciales) centradas en el cacique. La articulación de diferentes identidades y dominios constituye la esencia de un cacicazgo, en parte porque le permite la capacidad de intermediación³⁰. Aquí analizaré esta primera fase de construcción del cacicazgo en el caso de una universidad moderna. Más específicamente, me concentraré en las estrategias del cacique emergente para obtener el control absoluto sobre la universidad.

En el resto de este capítulo, me concentraré en el caso de la Universidad de Puebla (oficialmente Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP). Como una de las más grandes universidades en México, la BUAP compite con la mayoría de municipalidades de Puebla en términos de personal y número de estudiantes, presupuesto y peso político. En 1994, por ejemplo, la universidad afirmó tener casi 66,000 estudiantes, de los cuales 48,000 estudiaban carreras profesionales (licenciaturas), mientras que arriba de 16,000 estudiantes estaban inscritos en escuelas preparatorias y educación subprofesional (como música). Sólo 1,200 estudiantes realizaban estudios de postgrado, la mayoría en cursos de maestría. Aquel año la institución ofreció 33 carreras profesionales, 22 programas de maestría y 8 programas doctorales. Una proporción aplastante de los estudiantes estaba en Leyes y Administración Pública, que ascendió casi a un tercio de la población estudiantil total. Ingeniería Civil y Química son también muy populares, como lo son las carreras de Ciencias de la Computación y Farmacobiología. En términos de investigación, la universidad es especialmente conocida por sus Institutos de investigación en Física y Matemáticas, Fisiología y Ciencias Sociales. En 1994 la universidad empleó 3780

²⁷ Desde esta perspectiva parecería importante estudiar intentos fallidos de líderes ambiciosos por establecer un *cacicazgo*.

²⁸ Ugalde, ‘From Hacienda to PRI’, p. 124.

²⁹ Friedrich, ‘The legitimacy of a cacique’, pp. 252-4. Ver Aguilar Camín, *Morir en el Golfo* (México, 1987).

³⁰ Un poderoso ejemplo de esto puede encontrarse en la contribución de Salvador Maldonado a este volumen.

profesores (muchos de ellos no eran de tiempo completo), y 2774 trabajadores no académicos. En el mismo año, el presupuesto totalizó 100 millones de dólares, de los cuales 70 millones provenían del gobierno federal, 18 millones del gobierno del estado y 22 millones eran generados por la misma institución (de derechos de inscripción y la venta de servicios y productos). Después de las universidades de Guadalajara, Monterrey y Sinaloa, la universidad pública de Puebla recibió la mayor cantidad de subsidio federal de todas las universidades de provincia en México³¹. Es así como la BUAP es una institución con destacada presencia, tanto a nivel regional como nacional.

Pondré especial atención en las estrategias usadas por un nuevo y ambicioso líder al confeccionar las componentes de lo que derivó en un muy alardeado *cacicazgo* colectivo universitario. A fines de 1990 José Doger Corte fue electo como rector de la BUAP³². Este fue el punto de partida, aunque vacilante, de una creciente dominación de José Doger y su grupo dentro de la institución, llevándolo a su reelección en 1993. A fines de 1997 su primo, el vicerrector de investigación y estudios de postgrado, Enrique Doger Guerrero, fue electo rector. En 2001 este fue reelecto. Ahora José Doger ostenta una posición superior en el gobierno del estado y Enrique Doger renunció como rector en 2004 para competir como presidente municipal de la ciudad de Puebla por el PRI. El rector de la BUAP es enteramente un “producto” del clan dogerista³³.

Empezaré mi análisis con un breve repaso de los mayores desarrollos en la BUAP en los años previos a 1990. Después me detendré brevemente en los logros y políticas más importantes desarrolladas por Doger durante su último año de gestión. En la siguiente sección me concentraré en una componente crucial en la constitución del *cacicazgo dogerista*, a saber, la destrucción del sindicato universitario. Con esto, los *dogeristas* eliminaron al rival más poderoso dentro de la universidad. En la sección final del capítulo, establezco mis recomendaciones en perspectiva, considerando otras características del *cacicazgo*.

EL COLAPSO DE LA ESTRUCTURA DE PODER

A principios de los 1990's, poco después de una de las más serias crisis financieras de su historia moderna, la Universidad Pública de Puebla inició un impresionante proyecto de modernización. La BUAP había sido un baluarte del ala política de izquierda desde principios de los 1970, cuando los grupos políticos de la Universidad chocaron violentamente con una alianza del estado, la iglesia y la iniciativa privada³⁴. Cuando el enemigo externo gradualmente empezó a desaparecer, la

³¹ Romualdo López Zárate, *El financiamiento a la educación superior, 1982-1994*, México, D.F., ANUIES, 1996, anexo estadístico, pp. 163-296. Los otros datos son de la Vicerrectoría de Presupuesto, Planeación e Investigación Institucional, 'Información institucional de siete años de gestión, BUAP 1900-1996', Puebla, 1997, mimeografiado.

³² No hay acuerdo internacional acerca del término con el cual describir a la más alta autoridad universitaria. En Gran Bretaña se habla de 'vice-canciller'. En Francia se acostumbra 'el presidente' y en los Estados Unidos el término 'dean' o 'presidente' son muy comunes. En otros países tales como los países bajos o Alemania, el término 'rector' (o 'Rektor') es usado. Esto también ocurre en América Latina, donde se hace una distinción entre rector, vice-rector, quien es responsable de un área específica, y *director*, quien es la cabeza de un departamento, instituto de investigación y otros. En la literatura especializada sobre educación superior comparativa en Inglés, el término 'rector' se usa frecuentemente.

³³ *La Jornada de Oriente*, 21 de Mayo de 2004.

³⁴ Para un análisis exhaustivo del conflicto entre la UAP y los diversos actores en su contexto regional, ver Pansters, *Política y Poder*, capítulos 6 y 7.

universidad se aisló más y miró hacia adentro. Durante un largo período, la Universidad de Puebla era un modelo de hegemonía de la izquierda en la que el sindicato jugó un importante papel, de relaciones con grupos populares y movimientos de la región, de democracia directa, pero también de prolongada disputa política, estructuras orgánicas jerárquicas y prácticas clientelares.

Durante el auge de dominación de la izquierda, las universidades mexicanas transitaron hacia un proceso de masificación y Puebla no fue la excepción. El aumento del número de estudiantes era un objetivo político de la mayoría de autoridades universitarias. En la BUAP esta política “de puertas abiertas” y el reclutamiento activo de estudiantes de grupos de ingresos medios y bajos estableciendo escuelas preparatorias, estaba sustentada por la noción de la izquierda de “*Universidad Democrática, Crítica y Popular*”. Esta política era reforzada por la estrategia de fondos gubernamentales que determinaba la cantidad de subsidio sobre la base del número de estudiantes. Más aún, el contexto político que oponía a la universidad contra fuerzas externas, agregaba un incentivo adicional para reclutar estudiantes, el gran número de estudiantes reforzaba la capacidad de negociación de la universidad con las autoridades de los niveles estatal y federal. En 1982 el número de estudiantes ascendía a 60 mil, pero en 1990 el número se había incrementado a 90 mil.

Al despertar de esta gran expansión, podía observarse un vacilante proceso de profesionalización académica. En 1970 los profesores de la universidad tradicional que combinaban la docencia con una práctica médica o legal, fueron rápidamente reemplazados por académicos de tiempo completo, muchos de los cuales eran bastante jóvenes y no tenían una sólida formación científica. La diversificación de disciplinas y la fundación de institutos de investigación también promovían la emergencia de los profesores e investigadores universitarios de tiempo completo. La creciente magnitud y complejidad de la institución condujo a la fundación de nuevos cuerpos administrativos, pero la profesionalización de la administración institucional impidió mantener el paso. La universidad fue testigo de un proceso de burocratización con la contratación de un número siempre en aumento de no académicos que era personal administrativo sindicalizado. Estos desarrollos colocaron bajo presión constante el marco legal introducido en 1963 que oficialmente reglamentaba a la Universidad. El desorden administrativo causado, se escaló más aún cuando los intereses del Partido Comunista respaldaron exitosamente un sistema mediante el cual los ejecutivos en todos sus niveles administrativos debían ser electos mediante voto universal del personal académico, del personal no académico y de los estudiantes.

Debido a que las elecciones de rector y directores tenían lugar en distintos momentos, la universidad padecía de un alto nivel de politización, que la condujo a lo que de Vries y Moreno llamaron ‘la balcanización de la estructura de poder’³⁵. Cuando explotaron las disputas entre facciones dentro del Partido Comunista y se extendieron al interior de toda la universidad, las prácticas administrativas se politizaron aún más. El proceso de expansión sin reforma institucional se transformó en un ingrediente importante en el colapso virtual de la universidad años después.

La crisis económica de 1982 que condujo a México al borde de la quiebra, tuvo un impacto directo en los fondos federales para educación superior. De 1980 a 1989 el

³⁵ ‘Historia de una crisis autónoma’ la UAP de 1975 a 1990’, en W. Pansters, (ed.), *La mirada del Fénix, Universidad y sociedad en Puebla, 1880-1990* (Puebla, 1996), p. 147.

gasto federal en las universidades públicas, cayó dramáticamente. El gasto total en educación superior en el mismo período decreció de casi 4% a menos del 2% del PNB³⁶. Mientras el subsidio federal se reducía, la BUAP persistía en contratar más personal tanto académico como no académico. Esto se explica parcialmente por la ‘Balcanización’ de la estructura de poder, que hacía competir a grupos y facciones tratando de aumentar su base de poder; también está relacionado al sustancial poder acumulado por el sindicato universitario, que ejerció una tremenda influencia en las prácticas de contratación, conduciendo frecuentemente al predominio de criterios no académicos (es decir, políticos). La situación se hizo extremadamente difícil cuando el gobierno federal decidió financiar únicamente las plazas que había autorizado. Según la SEP, la universidad empleaba alrededor de 1,200 personas no autorizadas oficialmente. Esto significa que casi todo el subsidio era gastado cada quincena en la nómina, no quedando dinero para gastos de operación³⁷. Los problemas financieros se hicieron aún más severos en 1987 cuando una facción política que había sido marginada por muchos años, ganó las elecciones rectorales. El grupo entrante inmediatamente se enfrentó con sus predecesores, no sólo con sus líderes visibles, sino con cualquiera que hubiera adquirido una posición de influencia en la burocracia bajo el anterior régimen, las escuelas y centros de investigación, el consejo universitario y el sindicato.

Además, el joven e inexperto rector provocó un choque con el gobierno del estado. En casi cualquier rama de sus diarias actividades (educativas, administrativas, políticas, financieras y académicas) el modelo empleado para funcionar había llegado a sus límites. La imagen de la formalmente prestigiosa universidad pública había sido gravemente dañada en absoluto ante los ojos de los enemigos políticos de la BUAP que ahora controlaban gran parte de los negocios regionales de la comunidad³⁸.

A fines de 1989 las tensiones políticas alcanzaron su clímax y los problemas financieros en aumento forzaron a las autoridades universitarias a pagar a los empleados únicamente dos tercios de su salario normal. La universidad se desgarró en dos campos, se diseñó una campaña política contra el rector y la situación sólo fue resuelta después de que la intervención indirecta del gobierno federal forzó la salida del rector. La universidad había caído presa de una crisis financiera, política y moral, en la que diferentes facciones estaban involucradas en encarnizadas disputas acerca del futuro (inmediato) de la institución. La estructura de poder de la universidad que había sido organizada alrededor del liderazgo de la izquierda partidaria (PCM, después PSUM) estaba en ruinas. Los miembros ordinarios de la comunidad universitaria deseaban el pago completo de sus quincenas y hacer su trabajo en un ambiente estable. Para conseguir esto, en las elecciones de 1990 votaron masivamente por el candidato de la

³⁶ Rollin Kent, ‘Institutional reform in Mexican higher education: conflict and renewal in three public universities. Prepared for the Social Programs Division of the Interamerican Development Bank’, Mexico City, manuscrito, 1996; Ibarra, ‘Excellence at large: power, knowledge and organizational forms in Mexican universities’, in S. Clegg and G. Palmer (eds.), *The Politics of Management Knowledge*, (London, 1996), p. 109.

³⁷ De Vries et al., ‘Historia de una crisis autónoma’, p. 161.

³⁸ Prominentes hombres de negocios habían estado activamente involucrados en las campañas anticomunistas contra la universidad en los 1960 y a principio de los 1970 y ahora rechazaban contratar estudiantes de la BUAP, ver Pansters, *Política y poder*, esp. 178. Esta situación era particularmente seria porque el estado de Puebla era testigo del nacimiento de instituciones privadas de educación superior. Cuando este proceso se aclaró en los 1980, la UAP enfrentaba una creciente competencia. Hoy el estado de Puebla tiene el segundo número más alto de instituciones de educación superior en el país (después de la Ciudad de México).

facción que había perdido en 1987, José Doger Corte. Se marcó así el inicio de una nueva fase en la agitada historia de la UAP³⁹.

ESTABLECIENDO UN NUEVO CENTRO DE PODER

En franca oposición a los antecedentes institucionales arriba descritos y en el contexto de la substancial política de reformas impuesta por el gobierno federal, el nuevo rector electo, José Doger Corte, se embarcó en un proyecto para reestructurar casi todo aspecto de la vida universitaria⁴⁰. En su discurso inaugural, el rector anunció que la recuperación de la estabilidad institucional tendría la más alta prioridad⁴¹. Enfatizó la necesidad de restaurar el prestigio de la universidad, e iniciar negociaciones con el gobierno acerca del número de plazas de trabajo autorizadas, haciendo borrón y cuenta nueva y sin prejuicios. Para alcanzar estos objetivos, el nuevo equipo administrativo declaró la necesidad de transformaciones estructurales. La introducción de un nuevo marco legal que reemplazara la anticuada ley orgánica sería el punto de partida para la reforma de la estructura orgánica y los procedimientos administrativos. Se consideró igualmente importante una reestructuración de la administración financiera.

La nueva Ley Orgánica fue aprobada en 1991. Contenía importantes modificaciones a la estructura orgánica y a las responsabilidades políticas. Hasta entonces, la organización de la BUAP había sido relativamente simple y plana, aunque el rector siempre había sido una figura muy poderosa. La nueva ley agregó un manejo legal a la organización en la que se crearon tres vicerrectorías. Otro cambio crucial en la nueva ley fue la eliminación del voto universal, reduciendo drásticamente así la influencia de los estudiantes y del personal no académico. Como demostraré, el efecto más inmediato del nuevo sistema legal, fue, sin embargo, el sustancial fortalecimiento del ejecutivo universitario, es decir, del rector.

En los primeros años posteriores a la crisis institucional, José Doger dejó en claro que esta última no podía ser reducida a sus meras dimensiones políticas y financieras. En su opinión, fue la ausencia de un modelo o estrategia para definir las funciones y objetivos institucionales lo que había estado en el corazón de la crisis. Para el nuevo equipo la más alta prioridad fue, de este modo, planear y, lo más importante, obtener información sobre patrones de gastos, composición del personal, población estudiantil y otros similares⁴². La meta declarada era regresar a la Universidad de Puebla a sus raíces académicas.

³⁹ La importancia de las fuerzas sistémicas en el trabajo de la transformación del sistema mexicano de educación superior es ejemplificado por el hecho que entre 1989 y 1991 la Universidad de Guadalajara sufrió una crisis institucional comparable. Ver Gradilla, *El juego del poder*, pp. 249-337.

⁴⁰ La experiencia de la BUAP no fue la única. Otras universidades fueron transitando por profundos procesos de crisis y reforma. Ver, por ejemplo, Adrián Acosta Silva, *Estado, Políticas y Universidades en un Período de Transición* (Guadalajara/Ciudad de México), 2000) para un análisis de los casos de Sonora, Guadalajara y Puebla.

⁴¹ J. Doger Corte, 'Discurso pronunciado en la toma de posesión como rector de la Universidad Autónoma de Puebla', 1990, no publicado.

⁴² J. Doger Corte, *Informe de Labores, 1990-1991* (Puebla, 1991). Esto puso en movimiento un continuo proceso de conocimiento, medición, registro y monitoreo, esto es, un manejo para hacer transparente la organización, Ibarra, 'Excellence at large', p. 103.

Los parámetros que conformaron la nueva orientación fueron básicamente diseñados por la Secretaría de Educación Pública. A principios de los 90's el gobierno federal había creado el Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES), que asignaba recursos extraordinarios a instituciones sobre la base de procesos de evaluación y planeación institucional. Hablando en general, el discurso gubernamental se cambió del interés en la equidad, accesibilidad, autonomía o la contribución de la educación superior a la transformación social, hacia el interés acerca de la excelencia, eficiencia, gastos y tasas de reingreso. Además, se reforzó la función de la universidad para los sectores económico⁴³. Proporcionar los fondos extraordinarios sobre la base de la competencia se convirtió para el gobierno en una forma privilegiada de provocar la recuperación financiera (selectiva) de las instituciones⁴⁴. Para adquirir estos fondos, las políticas de la BUAP fueron progresivamente enmarcadas en función de proyectos financiados por FOMES, tales como la revisión de la currícula, cursos para la planta académica, la promoción de estudios de posgrado, la mejora de infraestructura académica y la reorganización administrativa. De 1992 a 1995 la BUAP recibió aproximadamente 15 millones de dólares de estos fondos, una cantidad que se compara favorablemente con lo recibido por otras universidades públicas⁴⁵. En 1994 el rector Doger señaló que FOMES había jugado un 'papel fundamental en el proceso institucional de mejora cualitativa y cambio estructural'⁴⁶.

Otro importante objetivo político a principio de 1990, fue el esfuerzo para hacer frente de manera efectiva al enorme número de estudiantes y la considerable plantilla de personal universitario parcialmente irregular. Desde que la última fue la mayor causa de disenso entre la Universidad y la SEP, entre 1991 y 1993 más de 1,300 trabajadores académicos y no académicos fueron despedidos. Con respecto a los estudiantes, las autoridades decidieron introducir el asunto políticamente sensible de admisión selectiva en 1992. Más aún, se establecieron cuotas de matriculación en campos que tenían una larga historia de ser abarrotados y los estudiantes que estaban oficialmente inscritos pero nunca se comprobó si habían sido eliminados de las listas. El número total de no titulados decreció aproximadamente en un tercio entre 1990 y 1993⁴⁷.

Tan pronto como la situación en la BUAP pareció haber retornado a la estabilidad política y financiera, se tomaron los primeros pasos hacia un plan general de desarrollo. La planeación estratégica se convirtió en una prioridad. Estos esfuerzos de parte del rector y su equipo recibieron amplio apoyo dentro de la comunidad universitaria. En este contexto, y a petición del gobernador del estado, la BUAP invitó a un equipo norteamericano de expertos del Consejo Internacional para el Desarrollo Educativo (ICED) para llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la institución⁴⁸. El

⁴³ Carlos A. Torres y Daniel Shugurensky, 'The Political Economy of Higher Education in the Era of Neoliberal Globalization : in Latin America Comparative Perspective', in *Higher Education*, Vol. 43, 2002, pp. 429-55.

⁴⁴ Ibarra, 'Excellence at large', pp. 109-10.

⁴⁵ Kent, 'Institutional Reform in Mexican Higher Education', p. 27.

⁴⁶ J. Doger Corte, *Primer Informe, 1993-97, Actos de Excelencia* (Puebla, 1994), p. 34.

⁴⁷ W. de Vries, 'Políticas públicas y funcionarios modernos', en *Perfiles educativos*, no. 71, 1996, p. 60.

⁴⁸ El gobernador del estado Manuel Bartlett Díaz fue Secretario de Educación Pública durante el período de crisis financiera de la UAP. El fue responsable de la reapertura de negociaciones con la UAP en 1990, decidiendo apoyar a la universidad en sus intentos por recobrar la estabilidad. Aún después, Bartlett ha mantenido cordiales relaciones (una ventaja de los políticos mexicanos) con el rector de la UAP, José Doger. Mientras fue Secretario de Educación, Bartlett contrató al ICED para estudiar el sistema mexicano de educación superior en su conjunto. Cuando llegó a gobernador de Puebla en 1993, tuvo amplio

ICED elaboró un reporte que “puso orden en la institución y todas las deficiencias y problemas de la organización se dejaron fuera”⁴⁹.

Varias estrategias básicas y objetivos prioritarios se dedujeron de la evaluación. El programa de trabajo de José Doger contó con su segundo, ahora cuarto año, el período de verano de 1993, fue realmente una copia de él⁵⁰. Después de los dramáticos hechos de 1989 y 1990, había emergido lentamente un conjunto integrado de ideas acerca de cómo reestructurar la universidad. A fines de 1993, un discurso completamente nuevo acerca de la modernización de la institución había tenido lugar en la Universidad Pública de Puebla y en otros sitios. Las referencias al pasado no se volvieron a hacer, excepto en términos negativos. Junto con otro equipo de Estados Unidos, un grupo de miembros universitarios trazó el Plan General de Desarrollo que se llegó a conocer como Proyecto Fénix⁵¹. En 1993 Doger fue reelecto para un segundo período.

LA EXPANSION DEL DOMINIO.

Una vez que José Doger hubo estabilizado su posición como rector, después de la reforma legal y los arreglos financieros con el Secretario de Educación., inició una estrategia para ampliar su influencia dentro y fuera de la universidad. Esto lo llevó a una situación de poder absoluto en cada campo de la vida universitaria y más allá, dejando poco espacio para balancear fuerzas y críticas. ¿Cómo lo logró? Aún cuando no es factible un análisis completo de este proceso en el contexto de este capítulo, puedo identificar algunos factores cruciales y después concentrarme en la eliminación del contrapeso político más importante al más alto poder en la universidad anterior a 1990, el sindicato. Aunque este fue un proceso largo, extendió enormemente el dominio político del rector e incrementó su poder e influencia con otros actores. Todo esto le permitió a Doger a obtener una riqueza personal considerable.

Un primer paso de este cacicazgo fue la drástica reducción de la influencia política de la vasta población estudiantil. La reforma a la Ley Orgánica incluía un cambio histórico en las leyes electorales de la universidad al eliminar el voto universal. Esta decisión fue ampliamente apoyada por la comunidad universitaria, ya que se creía que el voto universal había contribuido a la extrema politización de la institución y de la multiplicación de prácticas clientelistas⁵². La efectiva marginación de los estudiantes en la toma de decisiones fue un factor importante para la posterior dominación de Doger: el estudiantado era un actor menos en el escenario político.

conocimiento y estuvo bien conectado en el campo de la educación superior. En el contexto de este artículo, no puedo extenderme más en el importante papel de Bartlett en la transformación de la UAP.

⁴⁹ Entrevista con el vicerrector Jaime Vázquez, 6 de Septiembre de 1996. El Consejo enlistó las siguientes serias deficiencias de la universidad: pobre calidad en la educación y servicios; despilfarro en finanzas y recursos humanos, debido básicamente a elevadas tasas de no terminación y a la carencia de oportunidades de encontrar empleo para muchos estudiantes; rígidos e inflexibles currícula; una universidad dependiente casi exclusivamente de los fondos gubernamentales, creando así una situación vulnerable; un débil y fragmentado sistema administrativo que carecía de información crucial; un desprecio de sus responsabilidades hacia la comunidad local, el gobierno en sus diferentes niveles, y otros actores del sistema educativo; inequidad en el tratamiento de estudiantes desvalidos (pobres).

⁵⁰ *Programa de trabajo 1993-1997* (Puebla, 1993).

⁵¹ El nombre de proyecto no solo se refiere al significado metafórico del Fénix, sino también al hecho de que el nacimiento había sido en la universidad con escudo de armas desde 1937.

⁵² Debe tenerse presente que el número de estudiantes creció casi diez veces entre 1970 y 1990.

Un segundo paso, consistió en un esfuerzo deliberado por parte de Doger para reforzar su dominio en la institución mediante la promoción de una elite de directivos bajo su control. La reestructuración de las diferentes unidades administrativas y la creación de otras nuevas se encargaron del desarrollo y la implementación de las políticas de modernización, lo que trajo consigo un importante aumento en el número de directivos de alto nivel (*directivos* en Español)⁵³. Más importante aún es el hecho de que el personal administrativo contribuyó enormemente al engrosamiento de este crecimiento en las oficinas centrales de la universidad. Mientras que el número de funcionarios en las escuelas solo se incrementó de 81 a 95 entre 1989 y 1993, el número de altos mandos -la mayoría de ellos ocupados por académicos de tiempo determinado- se duplicaron de 1994 a 1996. Estos funcionarios fueron designados directamente por el rector y por lo tanto se debían a él. Ellos estaban a cargo del desarrollo y supervisión de la modernización de los proyectos financiados por el gobierno⁵⁴. Con este nuevo grupo, se introdujo un nuevo estilo de control a la universidad. La mayoría de los funcionarios recibían auto, algunos con chofer y teléfono celular. Sus salarios se duplicaron y empezaron a vestirse con traje y corbata. Estos atributos llegaron a ser los símbolos de una nueva cultura de poder y daban testimonio de una reestructuración general a un sistema simbólico que dio sentido a las relaciones dentro de la universidad y un lugar más amplio a la institución en el contexto social. Los nuevos símbolos correspondieron a la introducción del carácter empresarial distintivo en la institución que se había venido construyendo como una autoidentidad en contradicción a las creencias del sector privado.

La consolidación de la elite directiva trastornó las relaciones de poder ya existentes entre las estructuras centrales y las estructuras particulares de la universidad. En este contexto se dio la transferencia de responsabilidades que pertenecían a estructuras particulares hacia la administración central, tales como la reforma curricular, la evaluación del desempeño académico, el ingreso de estudiantes que al parecer era la más importante. Este cambio fue parcialmente dado a conocer en virtud de que el Secretario de Educación tenía estos temas como prioridad en su agenda. Esta tendencia se reforzó con la nueva Ley Orgánica que se introdujo a la universidad a los “consejos por función” que asesoraban al rector y a los vicerrectores sobre asuntos tales como la enseñanza y la investigación. Cuando las actividades están ampliamente organizadas y manejadas a través de funcionarios, los niveles de poder de los altos mandos sobrepasan los niveles de poder de los mandos medios, un proceso evocativo de lo que Guerra llamó ‘el empaquetamiento’ de los líderes campesinos por las nuevas estructuras organizativas nacionales⁵⁵. La centralización del poder definitivamente incrementó la toma de decisiones por funcionarios, una ventaja indispensable para cualquier reforma sustantiva como el Proyecto Fénix. Esto marcó los contrastes con años anteriores, cuando cada decisión involucraba a numerosos actores y una intrincada negociación política que muchas veces terminaba en un estancamiento. En los 90’s el poder se concentro más aún en manos del rector.

⁵³ De 1984 a 1989 el número total de oficiales en la UAP aumentó de 125 a 175, lo cual parece haber corrido al parejo de la expansión ‘natural’ de la universidad. Cuatro años después, sin embargo, cuando el número de estudiantes y personal había empezado a disminuir sustancialmente, el número de oficiales había aumentado a 291.

⁵⁴ De Vries, ‘Políticas públicas y funcionarios modernos’.

⁵⁵ Ver Enrique Guerra Manzo, *Caciquismo y orden público en Michoacán, 1920-1940* (Ciudad de México, 2002), pp. 83-129.

Un tercer paso que fue crucial fue la creciente dominación de Doger en la política de selección de directores de facultades e institutos y las llamadas unidades académicas. Los nuevos arreglos electorales estipulaban que los directores tenían que ser electos de forma que proveyeran al rector con amplias posibilidades de seleccionar ‘al candidato ideal’ para el trabajo. El enorme poder discrecional del rector en la distribución de los recursos dieron mayor peso al hecho de que esta nueva generación de directores eran políticamente afines a él. Más aún, cuando un nuevo rector es elegido en el Consejo Universitario, los directores pueden votar de acuerdo a sus propias convicciones, mientras que los dos estudiantes y los dos representantes del personal académico de cada una de las unidades académicas, sin importar el tamaño de su facultad o instituto tienen que votar por el candidato que les mandate la gente a la que representan. Esta innovación legal clave llevo a la situación en que el Consejo Universitario y la universidad como un todo podían ser controladas totalmente a través de los directores de las *unidades académicas*⁵⁶.

El cuarto paso, fue la destrucción del actor con más contrapeso en la universidad, el sindicato. En las páginas siguientes describiré el proceso en detalle por su peso político y también porque provee una introducción a los trabajos de reciente poder caciquil.

¡ LOS CHARROS NO NACEN, SE HACEN ! : DOGER Y EL SINDICATO UNIVERSITARIO⁵⁷

Una de las prioridades de José Doger era sanear las finanzas de la institución. La presión del Secretario de Educación sobre el nuevo rector era enorme⁵⁸. Esto implicaba la inmediata regulación de los salarios y del personal de acuerdo a los lineamientos establecidos por el gobierno. El mayor problema a éste respecto era el número de empleos no autorizados por la Secretaría, los salarios y un sinnúmero de prerrogativas en el contrato colectivo (contrato colectivo de trabajo CCT) entre la institución y el sindicato, el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Puebla (SUNTUAP), las cuales habían contribuido al empobrecimiento financiero de la universidad. Ese era el caso del aguinaldo o bono navideño para el cual el Secretario de Educación presupuestaba cuarenta días laborales y el CCT de la UAP exigía setenta y cinco días. La diferencia tenía que ser ajustada por la institución. Sin embargo, había otros muchos aspectos del CCT que llegaron a ser materia de desavenencia⁵⁹.

Frente a estos antecedentes, no es sorprendente que, en su búsqueda por obtener el total de la universidad, José Doger se encontrara con el sindicato en su camino. El problema empezó desde el primer momento de la negociación del CCT en Enero de 1992. En los siguientes párrafos analizaré como esta desavenencia se convirtió en un conflicto mayor con inequívocos visos políticos; posteriormente en una batalla judicial desgastante, que terminó en la destrucción casi total del sindicato. Este análisis

⁵⁶ ‘Ley y Estatuto Orgánico’, *Universidad*, II Epoca, 4 de Octubre de 1991.

⁵⁷ ‘Los Charros (sindicato de líderes coptados, WP) no nacen, se hacen’

⁵⁸ Entrevista con Víctor Manuel Arretia, Director de Subsidios, Secretaría de Educación Pública, Ciudad de México, 17 de Diciembre de 1998.

⁵⁹ Un asunto que dominó el primer año del régimen de Doger fue la también llamada *homologación*, una operación en la que cada empleado universitario fue categorizado de acuerdo a un sistema manejado por el gobierno. La categorización y, especialmente, su instrumentación fueron muy controvertidas.

demostrará que el resultado no podía haber sido posible sin el enérgico involucramiento del estado y del sistema judicial y sin las prácticas desvergonzadas tan típicas de los políticos locales mexicanos.

A principios de Enero de 1992 la abogada de la universidad Irma Moreno Montiel, quien jugaría un papel fundamental en el equipo de Doger, entregó a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje Local (JLCA) una amplia lista de propuestas para reformar el CCT: 35 cláusulas debían ser eliminadas, 91 enmendadas y 8 de nueva introducción. Un argumento legal importante de las autoridades universitarias, era que el CCT no era compatible con la Ley Federal del Trabajo, ni con la Constitución⁶⁰. El punto fundamental de interés era el grado en el que el sindicato participaba en el proceso de toma de decisiones. Las discusiones se centraban en la llamada “Comisión Bipartita” en la cual la institución negociaba con el sindicato cuestiones tan fundamentales como el presupuesto, la contratación y promoción del personal, pensiones y otros⁶¹. Sin el consentimiento del sindicato o del rector no se podían tomar decisiones. El secretario general del sindicato Joel Guel de la Cruz, consideró las propuestas como un ataque sorpresivo y reaccionó con ironía: ‘en lugar de enmendar las violaciones del contrato colectivo (el rector) desea eliminar las cláusulas que generan conflicto’⁶². El sindicato estaba interesado sobre todo en el aumento de salarios, el reembolso de una cantidad considerable de dinero que le había prestado a la institución y el pago en tiempo por parte de la institución de las cuotas sindicales⁶³. Por lo tanto, desde el principio estaba claro que mientras que para el sindicato las negociaciones esencialmente tenían un carácter económico, la institución inició el conflicto con una agenda política y económica refiriéndose al poder de autoridad y de toma de decisiones. Además, desde la introducción de un nuevo marco legal, el rector no tenía que consultar al Consejo Universitario pues podía negociar en sus propios términos con el sindicato. Las hostilidades y la falta de compromiso por parte de las autoridades provocaron un grado de movilización nunca antes visto dentro del sindicato y poco después se tomó la decisión de ir a huelga. Mientras que la mayoría de los miembros del sindicato estaban de acuerdo en que las relaciones laborales existentes, y las prácticas sindicales necesitaban desesperadamente de una reforma, también pensaban que Doger y Moreno Montiel estaban tomando una actitud demasiado beligerante. La huelga no estaba encaminada primordialmente a presionar a la institución para revisar su oferta económica pero si para ‘*dignificar una instancia sindical*’ y exigir respeto para el

⁶⁰ Intensas luchas acerca de las relaciones laborales en las universidades mexicanas e los 1970 terminaron con la decisión gubernamental de cambiar la Ley Federal de Trabajo y la Constitución. Desde aquel momento en adelante, cada institución *autónoma* podía establecer sus propias reglas acerca del personal académico. La aparición de los primeros sindicatos de académicos en la UAP tuvo lugar en el contexto de dominación de la izquierda. Alfonso Vélez Pliego, rector de la UAP durante gran parte de los 1980 y un caudillo de la izquierda en Puebla de aquellos años, escribió varios años después que ‘periódicamente se fueron pactando n cada revisión contractual un número cada vez mayor de cuestiones de naturaleza estrictamente académica o institucional, transgrediendo la legalidad establecida y mutilando facultades y atribuciones cuyo ejercicio compete a los órganos de autoridad de la universidad’, en *La Jornada de Oriente*, 13 de Febrero de 1991.

⁶¹ Hubo también otros asuntos en juego, tales como la obligación institucional de proporcionar al sindicato de su propio edificio y personal secretarial, hasta la obligación de la institución de proveer al sindicato de 10 copias de cada libro publicado por la universidad.

⁶² *La Jornada de Oriente*, 5 de Febrero de 1992.

⁶³ En *La Jornada de Oriente* del 12 de Febrero de 1992, Sergio Cortés, un reportero líder de su edición Puebla-Tlaxcala, quien es también profesor en la Facultad de Economía de la UAP, recalcó que la UAP debía al SUNTUAP 1,800 millones desde 1989-1990.

sindicato⁶⁴. Justo tres días después, el sindicato aceptó la oferta de las autoridades y la promesa del rector para discutir varias de sus propuestas con el sindicato en comisiones bipartitas separadas. Doger también prometió negociar con el Secretario de Educación la obtención de fondos adicionales a fin de reembolsar el dinero que debía al sindicato⁶⁵. Con este acuerdo, José Doger no había aportado nada importante, pero si obtuvo exitosamente tiempo suficiente para maquinarse el siguiente ciclo de negociaciones. Con la intensa inestabilidad en mente de los años 1989-1990, los universitarios se sentían aliviados. Debe hacerse notar que el sindicato era objeto de críticas, particularmente por parte del personal académico. Las frecuentes y algunas veces prolongadas huelgas, la corrupción y el involucramiento en la crisis política de la UAP, previa a la elección de Doger había lesionado la autoridad sindical⁶⁶.

A finales de 1992 cuando el SUNTUAP entregó sus demandas para la renovación del contrato colectivo del año siguiente – 40% de aumento al salario y la discusión de violaciones al contrato - las señales no fueron buenas: el sindicato no había recibido ningún pago de los cuantiosos préstamos a la institución⁶⁷. Por el contrario, había empezado a experimentar una serie de asaltos orquestados por la rectoría. Un comentarista habló de “terrorismo laboral” por parte de la abogada universitaria, según el cual los empleados eran despedidos sin los fundamentos legales apropiados⁶⁸. Más importante aún, el sindicato estaba pasando por la intromisión política de la rectoría en sus asuntos internos a través de la complicidad de varios de sus líderes. El objetivo principal de promover la división interna era la de crear dos sindicatos, uno para académicos y otro para personal no académico, además, uno de los asuntos fundamentales en la mira era delimitar las responsabilidades administrativas entre el sindicato y la administración central de la universidad. José Doger había estado preparando el llamado ‘reglamento académico’, en el cual numerosos aspectos de los derechos y obligaciones del personal académico serían regulados. La clave innovadora de la propuesta era que el ejecutivo universitario sería la autoridad exclusiva en estos asuntos. Esta propuesta abandonaría el principio de negociaciones bilaterales y despojaba al sindicato de sustancial influencia. El Consejo Universitario aprobó la nueva regulación en Diciembre de 1992.

A principios de 1993, solo unas semanas antes de la pretendida huelga del SUNTUAP. la Junta de Conciliación y Arbitraje inesperadamente decidió sobre la base de tecnicismos legales, que los fundamentos de la huelga anunciada eran nulos e inválidos. A pesar de que expertos legales calificaron la decisión como una “monstruosidad”, el SUNTUAP no tenía los medios para ejercer presión sobre la institución, y las negociaciones del CCT simplemente se suspendieron. Doger se rehusó

⁶⁴ *La Jornada de Oriente*, 19 de Febrero de 1992.

⁶⁵ Doger sabía muy bien que la SEP nunca consideraría tal petición, puesto que una de las nuevas estrategias clave de la SEP era ya no ‘negociar’ con autoridades universitarias sobre bases *ad hoc* sino establecer parámetros claros. Entrevista con Víctor Manuel Arretia, Director de Subsidios, Secretaría de Educación Pública, 15 de Diciembre de 1998.

⁶⁶ *La Jornada de Oriente*, del 9 de Octubre de 1991 contiene un artículo acerca de esto, por un anterior miembro líder de la comunidad universitaria, Silvestre Angoa. Entrevista con Ricardo Moreno Botello, Puebla, 19 de Octubre de 1999.

⁶⁷ En México el anuncio de un conjunto de demandas por el sindicato se acompañada de una fecha como plazo para que empiece una huelga, en caso que las demandas no sean satisfechas. Este procedimiento (‘emplazamiento a huelga’) fue seguido también en este caso y se anunció una huelga para el 15 de Febrero de 1993, *La Jornada de Oriente*, 28 de Octubre de 1992.

⁶⁸ La calificación es de Joel Guel de la Cruz, *La Jornada de Oriente*, 28 de Octubre de 1992.

a firmar el contrato. Aún cuando no estaba claro en ese momento, la decisión iba a tener consecuencias a largo plazo. Sin embargo, inmediatamente se asumió que intereses políticos motivaron la posición controversial de la Junta de Conciliación y que estaba asociada al hecho de que la campaña de reelección de Doger estaba a punto de iniciar. El problema con el sindicato era algo que el ambicioso rector pudo pasar por alto⁶⁹. La Secretaría de Educación y la universidad de manera unilateral impusieron un aumento de salario de solo el 7%.

Como era de esperarse, el SUNTUAP fue atrapado en un proceso político que culminaría con la elección de rector en septiembre de ese año. Las divisiones entre sus propias filas fue exacerbada ya que más de la mitad de los miembros del comité ejecutivo ya habían sido seleccionados por el rector y estaban haciendo activamente campaña para él. Los líderes antidogeristas del sindicato ejercieron presión sobre los otros candidatos, en defensa del principio de bilateralidad y por los intereses de los empleados que habían sido (injustamente) despedidos, lo cual fue en vano⁷⁰.

Inmediatamente después de la apabullante segunda victoria de Doger, una nueva fase empezó en la lucha entre el sindicato y José Doger quien ahora gozaba de una posición más fuerte aún. Grupos leales al rector en diferentes facultades estaban buscando formar nuevas “asociaciones profesionales”; en un claro intento por minar la base de poder del SUNTUAP entre el personal académico⁷¹. Con la asesoría y las alianzas clientelistas de un secretario general anterior del sindicato, Agustín Valerdi quien fue asignado asesor del equipo de asesores de José Doger (actualmente una máquina para nombramientos y patronaje) y con la aprobación del propio rector, fue anunciada en Noviembre la fundación de una nueva y ‘amplia’ asociación. Su vocero proclamaba que contaba, con el respaldo de la mayoría de los académicos y una minoría del personal no-académico, y que la nueva organización trataría de obtener la titularidad del CCT. Se argumentaba, que como el CCT no había sido firmado con anterioridad ese año, se había convertido legalmente en ‘no –existente’ y ya no estaba en manos del SUNTUAP. Un especialista calificado en leyes laborales contradujo el argumento, pero proféticamente agregó que con el aparentemente tácito entendimiento entre las autoridades universitarias y la JLCA cualquier cosa era posible: ¡ Los charros no nacen, se hacen !⁷²

La aparición en escena de una nueva organización en Enero de 1994, la asociación profesional de académicos de la BUAP (ASPABUAP) que tenía el respaldo total de José Doger, redefinió la relación de fuerzas. Cuando el SUNTUAP solicitó la renovación de negociaciones para el CCT 1994-1995 y anunció el usual ‘*emplazamiento a huelga*’, el presidente de la JLCA, Arturo Alonso García la declaró ilegítima (inexistente) porque el ASPABUAP había solicitado la titularidad del CCT justo un día antes. Un mes después, la JLCA recibió la solicitud para el registro de un nuevo sindicato que exigía representar a la mayoría de los trabajadores no-académicos, el

⁶⁹ *La Jornada de Oriente*, 27 de Enero de 1993, 17 de Enero de 1993, 24 de Enero de 1993

⁷⁰ *La Jornada de Oriente*, 28 de Junio de 1993, 8 de Septiembre de 1993.

⁷¹ Las actividades eran congruentes con las ideas que habían estado circulando en la universidad antes en el sentido que los académicos profesionales se sentían cada vez menos representados por el sindicato que estaba dominado por trabajadores no académicos. Más aún, el SUNTUAP se había negado a proporcionar una plataforma para asuntos profesionales relacionados con los profesores e investigadores.

⁷² *La Jornada de Oriente*, 6 de Octubre de 1993, 17 de Noviembre de 1993. Cuando el SUNTUAP tomó el palacio de gobierno para forzar a la universidad a pagar sus obligaciones contractuales al sindicato, el juez rechazó la demanda, ver *La Jornada de Oriente*, 8 de Diciembre de 1993.

Sindicato Independiente de Trabajadores no-académicos de la BUAP (SITBUAP). Ante tal situación, el código laboral (Ley Federal del Trabajo) estipula que los sindicatos deben demostrar que tienen el apoyo mayoritario entre los trabajadores. En diferentes ocasiones y por separado, al personal académico y no académico se le solicitó votar por la organización que apoyaban. El proceso de votación fue seriamente obstaculizado por la intromisión e intimidación de las autoridades universitarias y empleados de la JLCA a favor de los nuevos sindicatos, complementado con acarreados, padrones rasurados y al igual, por ejemplo de técnicas desarrolladas por el PRI para arreglar elecciones. A pesar de estas prácticas o a la mejor, a causa de la evidente presión por parte de la facción Dogerista, la mayoría arrolladora de los universitarios académicos y no-académicos, permanecieron leales al SUNTUAP y frustraron los planes de Doger de imponer sindicatos leales a él⁷³.

Como se comprobó después, esta victoria fue infructuosa porque abrió un nuevo período de complejas maniobras políticas y legales enfocadas a la destrucción del SUNTUAP. Mientras tanto, los nuevos sindicatos, sindicatos blancos, esperaban otra oportunidad para tomar el mando. El rector y, especialmente, la JLCA, cuyo presidente Arturo Alonso García también era profesor en la Facultad de Leyes, incrementó la presión al sindicato. La situación financiera del SUNTUAP se volvió altamente precaria, Doger nunca repuso los fondos que le debía al sindicato y también se rehusó a pagar las cuotas mensuales al sindicato⁷⁴. El debilitamiento financiero del sindicato tenía serios problemas políticos y legales porque hizo más y más difícil recaudar las grandes sumas de dinero necesarias para las fianzas (soporte económico) de los futuros embrollos judiciales orquestados por las autoridades universitarias y estatales. En los años subsecuentes el sindicato fue sometido al típico *juego de desgaste* mexicano, el cual agotó al sindicato financiera, legal y políticamente⁷⁵.

La situación legal del SUNTUAP empeoró después de que el sindicato hubo elegido a un nuevo líder en Septiembre de 1994; Lourdes Cano, quien fue la primera mujer en encabezar al sindicato desde su fundación en 1976⁷⁶. En un claro intento por socavar más aún el poder del sindicato y en base a otro tecnicismo legal, la JLCA se negó a reconocer a la recién electa líder sindical, por lo que dio paso a una situación absurda⁷⁷. El CCT se dijo, era inexistente desde 1992 porque el documento nunca de firmó en 1993. La *titularidad* del CCT por el SUNTUAP se declaró inexistente y ahora la líder sindical del SUNTUAP se declaró inexistente. Lourdes Cano y sus seguidores quedaron atrapados en un “delirio de interpretación”, una complicada y oscura batalla legal acerca de la interpretación de aspectos triviales de leyes administrativas y

⁷³ En 1980 muchos miembros del sindicato, especialmente los académicos, se mostraban desencantados con las manifestaciones y huelgas organizadas por el sindicato, pero el evidente asalto de José Doger y su equipo sobre el sindicato creó un renovado sentido de solidaridad con el SUNTUAP.

⁷⁴ Doger había declarado que las reservas financieras de la institución habían mejorado considerablemente. Ver José Doger, *Primer Informe, Gestión 1993-1997. Actos de Excelencia*, Puebla: BUAP, p. 35.

⁷⁵ Foweraker, *Popular Mobilization in Mexico*, p. 123.

⁷⁶ Lourdes Cano, una economista, fue una cofundadora del primer sindicato universitario en 1970 y ha estado activa desde entonces. Ella había socializado en la universidad durante los días de gloria de la efervescencia izquierdista. Desde principios de los 1970, ella impartía clases en una de las escuelas preparatorias. Entrevista, Puebla, 17 de Noviembre de 1999.

⁷⁷ El asunto legal en juego era la también llamada *toma de nota*, un procedimiento mediante el cual las autoridades laborales ‘toman nota’ de un cambio de liderazgo.

laborales⁷⁸. En Enero de 1995, la JLCA anuló el registro oficial del sindicato, Doger defendió esta nueva ofensiva declarando que el SUNTUAP era un obstáculo a la modernización, por lo que el rector se convirtió totalmente en sinónimo de ‘lealtad y subordinación’ hacia el ejecutivo, quien ahora podía llevar a cabo sus políticas con un sindicato sin reconocimiento legal⁷⁹. Una particular e importante materia de desavenencia se desarrolló alrededor del despido de cientos de universitarios por parte de Doger, muchos de ellos basados en argumentos infundados⁸⁰.

La subsecuente marginación del sindicato forzó a los líderes a buscar nuevas alianzas fuera de la arena universitaria. Los líderes ejercieron presión con autoridades federales para dar publicidad nacional a las violaciones sufridas e intensificaron sus contactos con organizaciones hermanas de la UNAM, UAM y los sindicatos de la industria eléctrica e IMSS. Los líderes también trasladaron sus batallas legales a las cortes federales en la ciudad de México. Con el apoyo económico de otros sindicatos y el PRD, el SUNTUAP pudo comenzar los costosos trámites legales para obtener un amparo federal contra las difíciles decisiones dictadas por las autoridades laborales a nivel estatal. En 1995 y 1996, el SUNTUAP tuvo éxito al ganar *amparos* en contra de varios dictámenes en Puebla. Sin embargo, la complicidad entre las autoridades universitarias, la JLCA y la *Secretaría de Gobernación* en Puebla se había hecho tan íntima que las autoridades laborales regionales y los abogados universitarios siempre encontraban huecos legales para evadir sus responsabilidades. El aspecto legal que dominaba la batalla en éste momento era la llamada *toma de nota* la cual había impedido el registro de Lourdes Cano como líder del sindicato.

A principios de 1997- último año de rector de José Doger- los sindicatos rivales se hicieron más activos otra vez. Parecía que para poder obtener la titularidad del CCT se enfocaban hacia otro recuento entre los universitarios, que había terminado tan dramáticamente a favor del SUNTUAP unos años antes. Sin embargo, en un vuelco extraordinario de eventos, Doger mismo declaró a principios de Abril que abandonaría esta opción, una decisión que iniciaría el último y más amargo capítulo en la batalla. Se sugirió que el sindicato perdería automáticamente la titularidad del CCT si ese sindicato no estaba legalmente reconocido durante un periodo prolongado de tiempo. Como este era el caso del SUNTUAP, el CCT quedaría en manos de los dos *sindicatos blancos*. Unos días después, la JLCA, que había sido extremadamente lenta para responder las quejas interpuestas por el SUNTUAP e instrucciones de jueces federales, concedió dos nuevos contratos colectivos al ASPABUAP y el SITBUAP. Entonces el SUNTUAP

⁷⁸ La imagen del ‘delirio hermeneúutico’ es tomado de *Los Cien Años de Soledad* de García Márquez. Aparece en una sección que describe el destino de los trabajadores bananeros después de haber empezado una huelga y se llega a una batalla legal en la que ellos están destinados a perder. En el veredicto de la Suprema Corte ‘se determinó que los trabajadores no existen’. Tomado de la versión holandesa (mi traducción), *Honderd Jaar Einzaamheid*, 43ava edición (Amsterdam, 1998), p. 311.

⁷⁹ En *La Jornada de Oriente* del 7 de Diciembre de 1994, se cita a Doger cuando dice que ‘El SUNTUAP no acaba de modernizarse’. Pocas semanas después describió al sindicato como ‘un ancla para el desarrollo de la universidad’, *La Jornada de Oriente* del 21 de Diciembre de 1994. En 1995 uno de los sindicatos blancos públicamente reconoció que la situación de los trabajadores de la UAP era grave, *La Jornada de Oriente*, 4 de Octubre de 1995.

⁸⁰ Muchos de ellos fueron forzados a comprometerse en procedimientos legales individuales contra la UAP en los que ellos demandaron compensaciones financieras y reinstalación en sus trabajos. En 1996, cuando los anteriores empleados de la UAP unieron fuerzas en el *Frente de Rescindidos de la UAP*, fue estimado que si ellos hubieran ganado sus casos contra la universidad, significaría una carga financiera de 13 millones de pesos. La UAP categóricamente rechazó pagar, aún en el caso en el que los jueces habían resuelto contra la institución.

solicitó un amparo a nivel federal para invalidar los nuevos CCT y en Junio un juez federal falló a favor del SUNTUAP. Cuando el tribunal federal también falló en contra de la decisión de la JLCA para negar el registro de los líderes de los nuevos sindicatos en Junio, parecía que el SUNTUAP todavía tenía la posibilidad legal de deshacer el nuevo CCT. Sin embargo, la decisión de dar seguimiento al fallo federal fue pospuesta, forzando al SUNTUAP a interponer una queja en la Suprema Corte de Justicia en la ciudad de México. Cuando se falló que la JLCA tenía que reconocer la posición de Lourdes Cano como Secretaria General del SUNTUAP, más de tres años después de haber sido electa, la JLCA aceptó hasta principios de Noviembre, coincidentemente solo unos días después que José Doger dejara la rectoría. Mientras la líder del sindicato vio en esta decisión la oportunidad de reestablecer negociaciones con el recientemente electo Enrique Doger la JLCA cínicamente tenía una última carta bajo la manga: el reconocimiento legal extendido por la Junta era válido hasta el 31 de Octubre y ya había expirado cuando salió. Bajo estas bases el SUNTUAP estaba incapacitado para negociar con las autoridades universitarias y tenía que reiniciar los procedimientos legales⁸¹. Años más tarde, en el otoño de 2003 en el zócalo de la ciudad de Puebla, una tienda de campaña roja y negra cubierta con banderas recordaba a los presentes que el alguna vez, poderoso SUNTUAP, aún estaba protestando. La desgastante guerra legal no había terminado, pero la batalla decisiva se había perdido desde hacia tiempo atrás.

El desmantelamiento del SUNTUAP constituyó un ingrediente crucial en la expansión del control de José Doger. Con los estudiantes marginados, con su leal y políticamente servil élite burocrática, la eliminación de un sindicato potencialmente independiente fue un paso fundamental para lograr el control casi absoluto de la institución. Este objetivo político, explica los extenuantes esfuerzos de los Dogeristas para desaparecer el sindicato, una estrategia que caía como anillo al dedo de las políticas gubernamentales para reestructurar el sistema corporativista. Como tal, fue un factor fundamental en la transformación de un liderazgo institucional a un *cacicazgo* institucional. Claramente el sindicato había participado en la crisis institucional de finales de los 80s y había una extendida creencia entre los universitarios de que las cosas tenían que ser reestructuradas. También es cierto que el SUNTUAP no había mostrado muchos signos de comprensión de que la universidad y el amplio contexto socio-político estaban cambiando rápidamente. En cambio el sindicato tomó una actitud defensiva. Las primeras tentativas de Doger para reformular la relación entre el sindicato y la institución le atrajeron apoyos. Sin embargo, rápidamente se hizo evidente que Doger no tenía intenciones de reformar los términos de la relación entre su administración y el sindicato, sino hasta después de la demolición del sindicato y la construcción de su propio feudo. Visto desde una perspectiva mas amplia, la derrota del SUNTUAP es parte de un movimiento general, bajo el patrocinio de la reforma neoliberal para atacar a “los actores de la modernidad”, esto es, desmantelar actores colectivos en una sociedad civil y las instituciones intermedias entre estos actores sociales y el estado (sindicatos, partidos políticos, universidades, medios masivos independientes, etc.). El resultado es lo que Zermeño llamó ‘*la pedaceria social*’ (‘fragmentación social’), la cual produce un vacío en el espacio político que frecuentemente es ocupado por un ‘monstruo autoritario-paternalista’⁸².

⁸¹ *La Jornada de Oriente*, 10 de Noviembre de 1997.

⁸² Sergio Zermeño fue uno de los primeros sociólogos latinoamericanos en sugerir la relación entre neoliberalismo, desorden social y el surgimiento de ‘nuevos’ liderazgos populares. Ver ‘Society and Politics in Contemporary Mexico (Modernization and Modernity in Global Societies)’, en W. Pansters (ed.), *Citizens of the Pyramid. Essays on Mexican political culture*, pp. 183-208. La imagen de

INTERMEDIACION Y ARBITRARIEDAD

El análisis de la desaparición del SUNTUAP también muestra otras formas de construcción de un *cacicazgo*. En esta sección revisaré algunas de ellas y su vínculo con el caso de la BUAP en una discusión general acerca del caciquismo.

El primer punto tiene que ver con la intermediación y control de recursos. Los caciques ocupan puestos claves en un sistema clientelista, esto es, ellos se sobrentienden como parte de redes de relaciones de autoridad y poder más amplias y jerárquicas. El cacique ocupa una posición clave en el sentido de que él/ella controla los flujos de recursos de niveles superiores del sistema hacia un dominio identificable en los niveles inferiores, por ejemplo, un ejido, un sindicato, o un departamento universitario, cuyos miembros tienen oportunidades limitadas para obtener estos recursos de otra forma. Aquí surge la pregunta ¿cómo y en qué grado el *caciquismo* puede solo subsistir en (relativamente) sistemas cerrados, en contraposición a los más abiertos?. (Ver contribución de Rogelio Hernández a este volumen). Esto está relacionado con la idea de que el *caciquismo* solo surgirá a causa de la ‘desconexión estructural’ entre el dominio del poder local y amplios marcos de referencia socio-económicos y el estado. Yo sugiero que tales oposiciones son demasiado simples y que el caso actual de caciquismo institucional permite una interpretación alterna.

Los caciques son figuras- falsas que se especializan en acomodar y monopolizar relaciones hacia arriba y hacia abajo. Las reglas que regulan los intercambios en estos sistemas están formadas por valores de reciprocidad, confianza y valores asociados con la cultura de la personalización. Los recursos claves que intercambian varían de acuerdo al tiempo y al contexto. Este aspecto definitorio se sustenta firmemente sobre los lineamientos de los estudios clásicos antropológicos acerca del caciquismo en el México rural, en donde los intermediarios del caciquismo llenan los ‘espacios vacíos’ (a menudo culturales), o cuando menos simbolizan la promesa de llenar los espacios vacíos entre comunidades rurales y las nascentes instituciones del estado (nacional)⁸³. Los caciques de la Naranja se han especializado en tradiciones culturales, políticas y legales de lo intrincado de la legislación agraria ‘a la turbia realidad del ejido local’⁸⁴. La efectividad de los caciques urbanos se mide a través de la intermediación de un flujo constante de beneficios materiales como títulos de propiedad, servicios, escuelas, calles pavimentadas y otras mejoras⁸⁵. A pesar de que los mundos de los líderes agrarios radicales en los 40’s, y de un rector universitario contemporáneo difiere profundamente, la intermediación provee poder crucial para ambos.

‘pedacería’ aparece en ‘*La sociedad derrotada. El desorden mexicano del fin de siglo*’ de Zerméño (México, 1996), p. 25. La referencia al monstruo autoritario es de ‘Crisis, neoliberalismo and disorder’, en *Popular Movements*, p. 173 de Foweraker.

⁸³ Guillermo de la Peña, ‘Poder local, poder regional; perspectivas socioantropológicas’, en Jorge Pádua y Alain Vanneph (eds.), *Poder local, poder regional* (México, 1986), pp. 33-4. Para una crítica de la idea de mediadores que llenan efectivamente los espacios entre diferentes actores, ver Monique Nuijten, *Power, Community and the State. The political anthropology of organization in Mexico* (Londres, 2003), pp. 10.

⁸⁴ Friedrich, ‘The Legitimacy of Caciques’, p. 252.

⁸⁵ , Cornelius, ‘Urban caciquismo’, p. 143.

El punto clave que estaba en juego en la batalla entre rectoría y el SUNTUAP a principios de 1990, era la autoridad sobre la distribución de recursos. El principio de bilateralidad se abandonó, lo cual transfirió el control de recursos casi enteramente hacia las finanzas ejecutivas, CCT, contratación de personal y promociones, oportunidades para viajar, contratos de construcción, adquisiciones tecnológicas, etc. Nada sucede sin la aprobación personal del rector⁸⁶. Más aún, esto coincidió con un aumento constante en el flujo de recursos del gobierno federal hacia la universidad, especialmente hasta la crisis del peso en 1995, entre 1990 y 1994 el subsidio federal subió de 41.3 millones de dólares a casi 70 millones de dólares (a precios constantes de 1994). Los subsidios estatales se incrementaron casi de 10 millones de dólares en 1990 a aproximadamente 18 millones en 1994. En el mismo periodo, los propios ingresos universitarios se incrementaron espectacularmente de 4,2 millones de dólares a casi 22 millones de dólares. De este modo, el ingreso total de la universidad casi se duplicó de poco más de 55 millones de dólares en 1990 a casi 110 millones de dólares cuatro años más tarde. Más aún, en el mismo periodo el número de estudiantes decayó drásticamente⁸⁷.

La mediación también se realizó de otras maneras. Acceso a personajes clave, la política de los programas para uso de fondos en la burocracia federal requirió de conocimientos complejos y tecnocráticos y redes personales que se concentraron en los más altos niveles de la administración central de la universidad. La función intermediaria del rector de la universidad está basada en su poder burocrático legal: como jefe de una organización “autónoma” él es el único interlocutor legalmente legítimo para las instancias externas. Cuando por ejemplo, un departamento en particular solicita recursos de la Secretaría de Educación para la innovación, estos pasan necesariamente por las oficinas centrales de la universidad. Más aún, si la Secretaría decide otorgar el apoyo financiero para el proyecto, los fondos serán transferidos a la administración central de la universidad y de ahí se transferirán al departamento en cuestión. Esta situación crea un vasto dominio para los administradores que están bajo la influencia del rector. Entrevistas con burócratas de alto nivel financiero en la BUAP han revelado la existencia bajo el mandato de José Doger de presupuestos anuales “ideales” y “ajustados” para gastos públicos y presupuestos ‘reales’ determinados ad hoc por el rector y sus más cercanos colaboradores basados en motivos políticas⁸⁸.

Mientras la manipulación es un atributo fundamental del rector-cacique de la universidad, esto no se lleva a cabo en el contexto de la llamada “brecha” entre el territorio del *cacicazgo* y el de las instituciones del estado nacional. Recientemente, Gledhill ha argumentado que las bases para la procreación de gente poderosa local están integradas más que nada, en estructuras de poder más amplias. Su breve análisis de la base del poder de gente poderosa en Guerrero, Tabasco y Chiapas en la era neoliberal apunta a la existencia de redes que relacionan a caciques locales con figuras del más alto nivel de la elite nacional. Es así extremadamente difícil hablar de *caciquismo* como un sistema estrictamente local y mantener la idea clásica del cacique como

⁸⁶ El control político de José Doger sobre el Consejo Universitario convirtió a lo que fue formalmente el supremo órgano institucional en un desdentado club de debates.

⁸⁷ ‘Financiamiento de la BUAP, 1982-1999’, Vicerrectoría de Presupuesto, Planeación e Investigación Institucional, mimeo, 2000. La impresionante declinación de la población estudiantil fue parcialmente el resultado de la depuración de listas.

⁸⁸ Esto tiene consecuencias importantes para la veracidad de los reportes financieros oficiales de la universidad.

intermediario entre territorios locales y nacionales⁸⁹. En sentido análogo, los sucesos en la BUAP durante los 90's no se pueden entender adecuadamente si se pasa por alto el incremento de la complicidad política entre el cacique de la universidad y su pandilla y los miembros clave de los gobiernos del estado y nacional. Manuel Bartlett Díaz jugó un papel clave en esto, primero como Secretario de Educación en el gabinete de Salinas y posteriormente como Gobernador de Puebla (1993-1999)⁹⁰. Por ejemplo, la campaña coordinada de las autoridades de la BUAP y la JLCA contra el sindicato, claramente muestran la complicidad política entre Doger y Bartlett.

Fuera de la universidad, miembros de la elite universitaria pasaron a formar parte de las redes de trabajo e intereses del estado, del partido y de la iniciativa privada. Mientras Gledhill percibe que varios líderes regionales hacen un esfuerzo para disimular sus nexos con la elite nacional detrás de la ideología del federalismo y autonomía estatal, las autoridades universitarias pueden continuar con el discurso de '*autonomía universitaria*' la cual les ofrece una ideología localista pre-elaborada que puede movilizarse cuando hay una razón para enfatizar su 'independencia' del estado y de la iniciativa privada⁹¹. Sin embargo, el involucramiento del clan Doger en el proceso político fuera de la universidad se incrementó más que nunca desde el inicio de su 2º período rectoral. Doger apoyó al candidato del PRI a la presidencia municipal de la ciudad de Puebla en 1995 enlistando a varios administrativos de alto rango en el equipo del candidato. Desafortunadamente para Doger, el PRI perdió las elecciones contra el PAN por primera vez en la historia de la ciudad. Años más tarde, Doger mismo fue incluido en el gabinete del Gobernador Melquíades Morales. Durante la rectoría de Enrique Doger Guerrero el involucramiento político se intensificó. La agenda estratégica de la universidad estuvo fuertemente influenciada por las ambiciones políticas del rector. En 2002, Doger Guerrero participó en un intento fallido para ser incluido en la lista de candidatos para diputados federales. En 2004, eventualmente obtuvo la candidatura del PRI para la presidencia municipal y ganó.

Dentro de la universidad, el cacique y su pandilla se mantuvieron en el centro de la red sobre la que ejercieron inmenso poder e influencia. Las fuentes de su poder están desde dentro y fuera de la universidad. El punto en el que hay que hacer hincapié es la simultaneidad paradójica del involucramiento del cacique en redes de trabajo más extensas, que conectan diferentes grupos y elites - por lo que aparentemente se descarta la idea de vacío- y la persistencia de ruptura - manteniendo de este modo la idea de la necesidad de un proceso de mediación y enlace entre diferentes instituciones y grupos. La paradoja posiblemente se pueda explicar mejor si se distingue entre una forma más tradicional de "brecha" caciquil que se caracteriza por la existencia de una distancia física, social y cultural entre diferentes grupos a la que me gustaría llamar *caciquismo* con "portero regulador". Este último se define por la (casi) inexistente y/o irrelevante distancia física, social y cultural: el *caciquismo* regulador y la gente que este controla y representa están social, económica, política y culturalmente solidamente integrados a las instituciones del México moderno. Sin embargo, la existencia de ciertas prerrogativas

⁸⁹ Gledhill, 'Neoliberalism and Ungovernability: Caciquismo, Militarisation and Popular Mobilization in Zedillo's Mexico' en *Encuentros Antropológicos: Power, Identity and Mobility in Mexican Society* (London, 1998) (de Valentina Napolitano y Xóchitl Leyva Solan (eds.)). El principal problema con las afirmaciones de Gledhill es que la existencia de ciertos cacicazgos, como el de Madrazo en Tabasco, es postulado sin problemas.

⁹⁰ No puedo desarrollar este punto o el papel de Bartlett en el contexto de este escrito.

⁹¹ El término 'ideología localista' es de Claudio Lomnitz, en *Exits from the Labyrinth, Culture and Ideology in the Mexican National Space* (Berkeley, 1992), pp. 34-7.

burocráticas políticas y/o legales y la autoridad informal en manos de individuos clave que les permite controlar el acceso a recursos cruciales y a funcionar como conductos de enlace de manera vertical y horizontal. Un profesor de física puede ser un ciudadano integrado y bien informado, pero dependerá completamente de la disposición del rector para otorgarle fondos para viajar u obtener una promoción. El sistema de la universidad evita que él los pueda obtener de otra manera: el sistema está cerrado excepto a través de las compuertas resguardadas por el portero regulador. La base para tan formidable poder se convirtió en trampolín para construir el cacicazgo de Doger. La integración y la clausura pueden ir de la mano y dar cuenta de la paradoja mencionada anteriormente.

Las prácticas caciquiles son calculadas fríamente y bien dirigidas por intereses personales, políticos y económicos y una cultura personalista. Como tal, la cultura y lógica política del *caciquismo* se presenta frecuentemente como contraria a la lógica moderna Weberiana de ejercicio de poder y burocracia institucional y reforzamiento de la ley. Esta idea por supuesto, tiene alguna fundamentación, ya que la legalidad generalmente es negociada políticamente por el cacique, una situación que se presentó obligadamente en el análisis de la lucha en contra del sindicato. Al mismo tiempo, el poder caciquil no puede ser considerado como contrario a la estancia legal en el poder. Mientras que los caciques del siglo XIX e inicios del siglo XX ejercían su poder independientemente de tener un cargo, la creciente torpeza institucional del México post revolucionario, en combinación con la prerrogativa constitucional de no reelección, expandió substancialmente la disponibilidad e importancia del cargo formal de cacique mediante elección. En un estudio del sistema político de una pequeña comunidad en Oaxaca, Ugalde se encontró con 132 cargos ciudadanos fijos (de cacique) incluyendo los suplentes, junto con un número variable de cargos temporales⁹². La arbitrariedad asociada tradicionalmente con el *caciquismo* no es solo una prerrogativa de los caciques no designados, sino que está asociada a la mediación de procesos legales y burocráticos y al uso de la violencia. Esto me lleva a una conclusión final asociada fuertemente con el *caciquismo*, el uso de la fuerza.

Durante las primeras décadas después de la revolución, la violencia caciquil no solo se limitó al campo. El sindicato de caciques de la CROM y de la FROC-CROC estuvieron involucrados en batallas sangrientas en y alrededor de Atlixco, por casi dos décadas⁹³. El *caciquismo* vinculado a la violencia decayó un poco después de los 30's, pero permaneció vigente a nivel local, especialmente en comparación con la estabilidad de las políticas nacionales mexicanas. En verdad, como Knight lo ha indicado, las claves locales y la violencia quirúrgica podían efectivamente haber facilitado la ausencia del pretorianismo nacional⁹⁴.

Más aún, mientras los procesos de industrialización y urbanización no habían eliminado la violencia política, Cornelius descubrió que el *caciquismo* urbano no hacía uso de la aplicación de la fuerza física de manera consistente y visible, tan característica en los *cacicazgos* rurales anteriores. El cacique urbano se basa menos en la fuerza física

⁹² 'From Hacienda to PRI', p. 130.

⁹³ G. S. Crider, 'Transatlantic Influences: Radical Rhetoric, Sindicato Patronage, and the Cardenista State in the Mexican Countryside, 1920-1950', artículo para 48 SCOLAS, *Desafíos de las Américas en el Nuevo Milenio*, Veracruz, México, 2001; Gamboa, L., *La urdimbre y la trama. Historia social de los obreros textiles de Atlixco, 1899-1924* (México, 2001), pp. 293-394.

⁹⁴ Knight, 'Habitus and Homicide: Political Culture in Revolutionary Mexico', en 'Citizens of the pyramid', pp. 108, 123 de Pansters,

por estar bajo mayor escrutinio de las autoridades gubernamentales y de la opinión pública, pero sobretudo, por la disponibilidad de otros medios coercitivos, tales como los recursos económicos y legales⁹⁵. Este argumento parece tener cabida forzosa para el *cacicazgo* universitario aquí en estudio. El rector dispone de amplios medios con los que puede ejercer presión a fuerzas de oposición o individuos disidentes y no duda en aplicarlos. Al mismo tiempo, la BUAP tiene una larga trayectoria de violencia ordinaria (golpes, secuestros, disturbios y asesinatos). En muchos casos esto se vinculó a las relaciones conflictivas entre la universidad y el estado y las elites de poder en Puebla, pero una buena parte de esta violencia, incluyendo los homicidios, se ha generado por disputas partidistas dentro de la misma universidad.

El análisis de la lucha entre el sindicato y José Doger demuestra el uso de una amplia gama de tácticas que integraban un sistema de 'represión administrativa'⁹⁶. Doger y sus compinches no actuaban conforme a los acuerdos formales cuando lo consideraban ventajoso políticamente. No pagaron las cuotas mensuales del sindicato, como estaban obligados, ni tampoco pagaron sus adeudos. Ellos pusieron todos los obstáculos posibles en su maquinaria burocrática o apremiaron los asuntos de acuerdo a sus intereses políticos. Cuando legalmente se requería de su presencia, los representantes de la universidad con mucha frecuencia no se presentaban a las reuniones en la JLCA. Tomaba meses para que se agendara una nueva reunión. El tortuguismo administrativo hacia el SUNTUAP permanecía obstaculizado en contraste con la eficiencia con que se trataba a los otros sindicatos. El uso arbitrario de las leyes laborales y administrativas arrastró al SUNTUAP a un laberinto legal del cual las salidas eran constantemente modificadas. Como en esta situación, Foweraker se percató de que en el caso del SNTE en los 80's, estas formas de represión se hicieron efectivas cuando se desarrollaron conjuntamente con órganos de gobierno (en el caso de Puebla, la JLCA local, la Secretaría de Gobernación y eventualmente Manuel Bartlett). Sin el evidente apoyo político y legal del gobierno, Doger jamás hubiera sido capaz de montar un bloqueo contundente al sindicato y cerrar todo espacio político y legal⁹⁷. La arbitrariedad legal es una característica clave del moderno cacique.

El tortuguismo administrativo selectivo y la chicanería legal se complementaron con otras formas directas de intimidación. Durante el referéndum para corroborar a los miembros del sindicato, la temida abogada general de la universidad, otra vez conjuntamente con los funcionarios de la JCA, inspeccionaron el proceso de votación, en donde los trabajadores tenían que declarar en voz alta su nombre, ocupación y el sindicato al que deseaban pertenecer. En otros casos la sola presencia de un jefe de departamento significaba una amenaza, principalmente para el trabajador administrativo. Un instrumento ampliamente utilizado en contra de individuos específicos fue el de las (actas de abandono de empleo). Unos cuantos minutos antes de las vacaciones navideñas de 1996, la Secretaria General del SUNTUAP, Lourdes Cano, recibió la visita de los abogados de la universidad quienes le presentaron un acta de abandono de empleo, alegando que ella había asistido a una conferencia de prensa en horas de trabajo. Escogieron el momento apropiado para evitar movilizaciones políticas inmediatas. Cuando el Movimiento Sindical Poblano, una coalición de sindicatos que

⁹⁵ Cornelius, 'Urban caciquismo', en *The Caciques*, pp. 141-2 de Kern.

⁹⁶ Foweraker sugirió este término para describir las estrategias del SNTE, *cacicazgo* de Carlos Jongitud Barrios contra la oposición democrática dentro del sindicato. Ver *Popular Mobilization in Mexico*, pp. 123-7.

⁹⁷ Foweraker, *Popular Mobilization in Mexico*, p. 124.

peleaba por mayor libertad, protestó en contra del despido arbitrario de Cano, la mayoría de los universitarios estaban de vacaciones⁹⁸. Aunque el movimiento en contra de Cano no fue exitoso, si lo fue en los casos de otros trabajadores con menor poder político. Es más, estas acciones fueron ampliamente conocidas en la comunidad y así tuvieron sus efectos mas allá de casos individuales. Si todo esto fallaba, la amenaza de una buena golpiza siempre estaba latente.

Un caso bastante conocido fue el destino que tuvo el Ingeniero Químico Oscar Sánchez Daza, uno de varios hermanos, quien ocasionalmente había participado activamente en la política universitaria. Sánchez Daza había ocupado un puesto importante en la administración anterior de Doger y jugó un papel muy importante en los intentos de mediación tras los fieros conflictos que llevaron a la deposición del rector Malpica en 1989. Desde entonces había tenido fuertes diferencias con Doger. Antes de que Doger fuera electo rector por primera vez, Doger declinó una oferta de colaborar con él. Años mas tarde, Sánchez Daza públicamente hizo patente su crítica al director de la Facultad de Ingeniería Química, un aliado cercano a los Dogeristas. Desde entonces, Sánchez Daza fue objeto de diferentes formas de intimidación hasta que fue despedido en Octubre de 1995. Doger rechazó la aprobación de un convenio con PEMEX en el que participarían Sánchez Daza y sus estudiantes. Durante una sesión del Consejo Universitario en 1993, José Doger le negó la palabra para hablar acerca de un conflicto político y electoral en su facultad, argumentando que la gente no podía ‘poner sus puntos personales o de grupo por delante de la vida de la universidad’⁹⁹. Este asunto muestra cómo su propio punto de vista y sus intereses se fundían en una versión definitiva con la de los universitarios. Este hecho simbólicamente ilustra el surgimiento del cacique José Doger, quien gobernó sin objeciones y no toleró la crítica o el contrapeso, ya sea en forma de sindicalismo independiente o a través de la mentalidad crítica de individuos pertenecientes a la comunidad universitaria. Más tarde Sánchez Daza advirtió:

Yo lo que digo, y lo dice mucha gente en la Universidad, es que se implantó una política de terror. La gente tiene miedo de hablar, y si de por si la gente era crítica, pero con muy poca argumentación, ahora, quítale la oportunidad de hablar, estás desarmando el poco sentido humanístico que pudiera tener una institución de educación superior. Es atroz, lo que ha pasado en esta Universidad¹⁰⁰.

No es de extrañarse que José Doger haya terminado con un grupo armado de guardaespaldas conocido como los pitufos, ‘golpeadores’ que representan un gobierno caracterizado por la amenaza diagnóstica y la práctica de la violencia¹⁰¹.

⁹⁸ Entrevista con Lourdes Cano, Puebla 17 de Noviembre de 1999. *La Jornada de Oriente*, 18 de Diciembre de 1996.

⁹⁹ *Actas del H. Consejo Universitario*, 1 de Abril de 1993.

¹⁰⁰ Entrevista con Oscar Sánchez Daza, Puebla, 4 de Diciembre de 1999.

¹⁰¹ Friedrich, ‘The Legitimacy of Caciques’, p. 247.