



**EL CABILDEO COMO NUEVA FORMA DE NEGOCIACIÓN
PRIVADA EN MÉXICO**

TESIS

QUE PRESENTA

HERIBERTO EVERARDO ENRÍQUEZ DÍAZ

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN CIENCIA POLÍTICA

DIRECTOR: DOCTOR ROGELIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, ENERO 2014

INDICE

Introducción	5
Capítulo I.	
Grupos de interés y cabildeo en México	13
1. Los grupos de interés en el sistema político	14
2. El cabildeo profesional	16
3. El cabildero profesional	19
Capítulo II.	
El sistema de representación de intereses: una mirada histórica	23
1. La tradición autoritaria	24
2. La relación entre los poderes del Estado, hacia el cabildeo público	31
3. La relación entre el Estado y la sociedad, hacia el cabildeo privado	37
Capítulo III.	
Los cabilderos profesionales	45
1. El origen de los cabilderos	47
2. Los actores del cabildeo	51
3. El perfil de los cabilderos	63
4. Las características del cabildero	67
Capítulo IV.	
Los cabilderos del sector empresarial	75
1. La organización cupular de representación	78
2. Las áreas de enlace legislativo en los organismos empresariales	87
3. Las estructuras de cabildeo en las empresas	104
4. La contratación de despachos de cabildeo	106
5. Las características del cabildeo empresarial	108
Capítulo V.	
La estructura de representación de los cabilderos	114
1. La organización del cabildero	115
2. Las redes del cabildero profesional	119
3. La representación del cabildeo empresarial	125
4. La agenda CCE – Procab	135

Conclusiones	139
Nota Metodológica	148
Bibliografía	152

Anexos.

1. Convocatoria para el Registro de cabilderos de la Cámara de Diputados, 21 de febrero de 2011.
2. Procedencia de solicitudes de inscripción en el Registro de Cabilderos de la Cámara de Diputados, 1 de abril de 2011.
3. Convocatoria para el Registro de cabilderos de la Cámara de Diputados, 27 de septiembre de 2012.
4. Procedencia de solicitudes de inscripción en el Registro de Cabilderos de la Cámara de Diputados, 31 de octubre de 2012

En una sociedad compleja con una gran división del trabajo, a algunos inevitablemente se les asigna el papel de cabilderos.

Lester. W. Milbarth

INTRODUCCIÓN

En México, el cabildeo o *lobbying* es una práctica reciente que surgió gracias a la pluralidad política en los órganos de representación popular. Los grupos de interés, acostumbrados a establecer relaciones directas con el poder ejecutivo y su burocracia para promover sus demandas, tuvieron que establecer nuevos mecanismos para relacionarse con los legisladores de distintos partidos políticos si querían influir en la producción de leyes. Dicho cambio, más allá de los efectos positivos o negativos en la gobernabilidad, reconfiguró la forma en que los grupos de interés se relacionaban con el poder político.

La defensa y la gestión de intereses siempre han existido en México. Como práctica informal, el cabildeo ha estado presente en la negociación entre los grupos de interés y el poder ejecutivo. En cualquier caso, su novedad se encuentra en la profesionalización y reconocimiento que adquirió, entre los actores políticos y los grupos de interés, como forma de intermediación y representación legítima para influir en la elaboración de la política pública. En un primer momento, con los legisladores para modificar, impulsar o detener la aprobación de una legislación. Poco tiempo después, con las autoridades en los distintos ámbitos de gobierno y con los poderes del Estado, incluido el judicial¹.

Con la publicación del libro *El lobbying en México*, Lerdo de Tejada y Godina fueron los primeros en dar reconocimiento público a una actividad sobre la que no había información en México. Con base en su experiencia, como legisladores y cabilderos, describen las condiciones operativas del poder legislativo y las principales características

¹ Uno de los mejores ejemplos del cabildeo en el poder judicial se encuentra en la acción de inconstitucionalidad contra la llamada “Ley Televisa”. En dicho momento, distintos sectores iniciaron gestiones, con los ministros de la Suprema Corte de Justicia, respecto de la acción de inconstitucionalidad contra las reformas a las leyes federales de Radio y Televisión y de Telecomunicaciones aprobadas en el 2006 por el congreso.

del cabildeo, que por razones semánticas prefieren denominar *lobbying*. Su publicación busca dotar a la profesión con una identidad propia y definir su nueva función en el entorno de pluralidad partidista. Asimismo, es un esfuerzo para posicionar al cabildeo como una herramienta necesaria para que los grupos de interés fueran exitosos en las negociaciones que se dan en el congreso².

En cierto modo, con el cabildeo surgieron espacios para la participación de los grupos económicos y sociales mediante nuevas formas de interlocución política. Se dio un mayor reconocimiento de esta actividad por parte del público, debido a su uso cada vez más frecuente en distintos entornos. Como señaló en su momento Javier Medina Medina, presidente de la asociación de cabilderos, “se vive en México un nuevo balance de poderes en el que el ejecutivo pierde poder, mientras el legislativo y la sociedad civil lo ganan para influir cada vez más en las decisiones públicas [...] La sociedad civil, ONG, medios de comunicación, empresas y grupos de interés, encuentran mecanismos para hacerse escuchar y para incidir en quienes toman las decisiones de gobierno”³.

Sin embargo, esta actividad carece de una reglamentación adecuada que le provea de certidumbre jurídica. Los reglamentos de la Cámara de Senadores, del 25 de septiembre de 2010, y de la Cámara de Diputados, del 3 de enero de 2011, incorporaron aspectos relativos al cabildeo parlamentario que subsanan parcialmente el vacío legal en la materia⁴.

² Fernando Lerdo de Tejada C. y Luis Antonio Godina Herrera, *El lobbying en México*, México, LTG Lobbying México, Miguel Ángel Porrúa, 2004.

³ Javier Medina Medina, “Los retos del cabildeo”, *Reforma*, 13 de agosto de 2003, opinión.

⁴ El reglamento de la Cámara de Diputados establece un registro público de cabilderos que será vigente durante el tiempo que dure la legislatura correspondiente y que se difundirá semestralmente en la gaceta parlamentaria y en la página electrónica del congreso. El número máximo de personas acreditadas para realizar actividades de cabildeo será de veinte por cada comisión y dos por cada persona moral inscrita, aunque deja a la Mesa Directiva la atribución de determinar lo conducente cuando haya un mayor número de solicitudes. Menciona que cada comisión de trabajo deberá integrar un archivo con los documentos de cabildeo vinculado a cualquier acto o resolución, los cuales deberán publicarse en la página electrónica de la cámara para que puedan ser objeto de consulta pública. Indica que los legisladores y el personal de apoyo

El reglamento en la Cámara de Diputados es más ambicioso en su alcances que el sancionado por su colegisladora, aunque ambos son insuficientes para establecer un marco legal que dé transparencia y certidumbre, tanto a los legisladores, cuanto a los cabilderos⁵. En Estados Unidos y Europa occidental, donde el cabildeo tiene una larga tradición relacionada estrechamente al ejercicio democrático, se han establecido normas más precisas para regular su actividad. Abundan investigaciones sobre el sistema de grupos de interés, el *lobbying* que realizan y sus efectos en la política pública, así como respecto del perfil y características de los *lobbyist*. A diferencia, en México pocos estudios centran su atención en el funcionamiento del cabildeo y en el trabajo de los cabilderos. No hay investigaciones sobre los mecanismos de vinculación y representación entre el congreso y los distintos grupos de interés, o de los grupos de interés con el presidente y su aparato administrativo.

Lo reciente del fenómeno en México y su falta de análisis ha ocasionado que se generen opiniones con enfoques normativos, las cuales tienden a resaltar sus efectos negativos. Se habla sobre la influencia, la presión o el bloqueo que ejercen los representantes de los grupos de interés en la legislación. Se les culpa de tener la capacidad

deberán abstenerse de realizar cabildeo, en los casos que reciban algún beneficio económico o en especie para sí, su conyugue o parientes hasta el cuarto grado, o para terceros con los que tengan relaciones profesionales, laborales o de negocios. Además, no podrán llevar a cabo actividades de cabildeo los servidores públicos durante el ejercicio de sus funciones, pero tampoco sus cónyuges y sus parientes por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado. Aclara que las disposiciones previstas son aplicables a aquellos que representen a una persona física, organismo privado o social y que no obtenga un beneficio material o económico en razón de dichas actividades. El reglamento de la Cámara de Senadores establece el deber de las comisiones y los senadores de informar por escrito a la Mesa Directiva de las actividades que realicen, ante ellos, los cabilderos. Menciona que los senadores y el personal de apoyo deben abstenerse de recibir pagos en efectivo o en especie por parte de cualquier persona que tenga como fin influir ilícitamente en las decisiones del Senado.

⁵ En el foro “El cabildeo profesional en México”, los cabilderos indican que se requiere una legislación que promueva la participación ciudadana, pues una regulación que limite el cabildeo elimina la posibilidad de que los ciudadanos participen en la construcción de las políticas públicas. Al mismo tiempo, mencionan la necesidad de legislar en materia de transparencia respecto al cabildeo de los gobiernos extranjeros, de los organismos con financiamiento extranjero y los legisladores con intereses en los despachos de cabildeo. Nora Cariño, “Cabildeo y regulación”, <http://www.procab.org.mx/eventos.aspx>, consultado el 15 de mayo de 2013.

para vetar reformas que permitan mayor competencia o regulen de forma eficiente a los actores económicos. Incluso, se señala que el cabildeo ha sido aprovechado por “los poderes fácticos” que han sabido identificar los puntos vulnerables del sistema político mexicano para mantener sus rentas⁶. Pocos mencionan que mediante el cabildeo distintos grupos están presentes e influyen en los procesos de toma de decisiones, gracias a la participación de empresas, sindicatos y uniones, organizaciones empresariales y del sector social, colectivos ciudadanos, instituciones gubernamentales, etc.

Se hace referencia indirecta al cabildeo que realizan grupos de poder, su capacidad para influir en el proceso legislativo y mantener el *statu quo* o, en su caso, modificarlo en beneficio de sus intereses económicos. Elizondo refiere que México no alcanza un crecimiento sostenido debido a la capacidad de ciertos grupos de interés para vetar reformas que permitan mayor competencia o regulen de manera eficiente a los principales actores económicos.⁷ Castañeda y Aguilar señalan que la falta de generación de riqueza y crecimiento económico se debe a la carencia de una efectiva economía de mercado, donde determinados grupos han sustituido las reglas y los poderes no escritos del gobierno autoritario.⁸ Hernández y Parra sugieren que es necesaria una mayor participación de la sociedad porque el ámbito legislativo, como el resto de la política mexicana, se encuentra

⁶ Astié-Burgos, parafraseando a Lorenzo Meyer, indica que “haber transitado del autoritarismo a una mayor democracia no ha sido en beneficio del tan anhelado `bien común, pues aun cuando en el proceso legislativo ha dejado de ser determinante el papel del `presidente y de un partido de Estado, ahora es la influencia de los cabilderos que representan a los poderes fácticos”. Walter Astié-Burgo, *Lobby y democracia. Lo positivo y lo negativo del cabildeo*, México, Siglo XXI, 2011, p. 115.

⁷ Carlos Elizondo Meyer-Sierra, “La economía política de un crecimiento mediocre”, en Manuel Ordorica y Jean-François Prud’homme (coords. grales.), *Los grandes problemas de México*. t. 14: Soledad Loaeza y Jean-François Prud’homme (coords.), *Instituciones y procesos políticos*, México, El Colegio de México, 2010.

⁸ Jorge Castañeda y Héctor Aguilar Rivero, “Un futuro para México”, *Nexos*, núm. 383(2009).

dominado por grupos particulares que frenan los cambios que el país requiere e impiden que prevalezca el interés público⁹.

Como resultado, se han creado verdades incuestionables respecto al cabildero que pocas veces son respaldadas con evidencias. La falta de información y transparencia han sido, en gran parte, culpables de la reproducción de mitos. Aunque actualmente existe una regulación incipiente que obliga a los profesionales del cabildeo a inscribirse en un registro público de cabilderos, los responsables del registro en la Cámara de Diputados se niegan, por temor a ser sujetos a un escrutinio social, a proporcionar información que permita realizar trabajos académicos con mayores alcances¹⁰. Esto, incluso cuando la propia convocatoria para el registro de cabilderos establece que “la información proporcionada por los interesados será pública y su sola entrega significará la conformidad del interesado para su divulgación y acceso público”¹¹.

Frente a dicha limitación, se escogió una metodología cualitativa que permitiera al autor elaborar una reconstrucción del cabildeo profesional en México, desde el punto de vista de los actores que participan directamente, y realizar un análisis contextual en el que se desarrollan, para centrarse en las relaciones que mantienen y en las que se desenvuelven. Y así, obtener algunas conclusiones respecto de cómo trabajan los cabilderos y en dónde se

⁹ Mara Hernández y Luz Paula Parra, *La sociedad civil en un congreso sin mayorías. Aprendizajes y recomendaciones para un cabildeo ciudadano efectivo*, México, Centro de Colaboración Cívica, 2011.

¹⁰ Se hicieron las siguientes solicitudes de acceso a la información en el portal de transparencia de la Cámara de Diputados: 8919, 8920, 8921, 8923, 8983, 9011, 9120, 9121. En todas las solicitudes, sin importar la forma en que se formularon, proporcionaron la siguiente dirección electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/cabilderos/index.html>. Finalmente, en la solicitud 9121 pusieron a disposición del solicitante los datos de la Diputada Federal Marilyn Gómez Pozos, del Partido Movimiento Ciudadano, responsables de integrar el registro de cabilderos, quien se negó a proporcionar información.

¹¹ Acuerdo por el que se establecen las normas generales relativas al procedimiento para el registro de cabilderos y las actividades desarrolladas por estos dentro de la Cámara de Diputados, numeral sexto, publicado el 3 de octubre de 2012 en la gaceta parlamentaria de la Cámara de Diputados.

encuentra la base de su influencia. De esta forma se podrá tener una visión más amplia del cabildeo y el papel que los cabilderos desempeñan en el sistema político mexicano.

Debe resaltarse la apertura que mostraron los cabilderos entrevistados, reflejo de una necesidad y de un interés por dar transparencia y reconocimiento público a su actividad profesional. Hasta ahora, ningún estudio ha centrado su atención en el cabildero, a pesar de que cada día desempeña un papel más relevante con las autoridades públicas y los representantes populares. Por ello, se utiliza la entrevista como técnica de recolección y análisis de la información, pues permite explorar y profundizar sobre el tema que se quiere estudiar. Al mismo tiempo, favorece una lectura del fenómeno mediante la reconstrucción del lenguaje expresado por los actores que participan en el estudio¹².

Por medio de entrevistas semiestructuradas e individuales, con preguntas preestablecidas, elaboradas por el autor para dar un enfoque sobre el tema a investigar y dotar de espacio al entrevistado para definir en distintos momentos el contenido de la discusión¹³, se conoció la perspectiva del entrevistado sobre la evolución del cabildeo y su experiencia, se identificó el proceso y los mecanismos de representación de intereses a través de su trabajo profesional, además se analizaron los mecanismos institucionales y sociales de relación entre los actores que participan en el proceso legislativo.

La obtención de información en las entrevistas permite estudiar las características del cabildeo profesional en el actual entorno político, así como comprender su origen y evolución. Sin embargo, debe mencionarse que existen limitaciones en la investigación como resultado de las restricciones de tiempo para realizar el presente trabajo, la

¹² Fortino Vela Peón, “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”, en María Luisa Tarrés (coord.), *Observar, escuchar y comprender, sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, El Colegio de México, FLACSO, Porrúa, 2001, p. 66.

¹³ *Ibíd.* p. 77.

disponibilidad de algunos actores para ser entrevistados y la dificultad para obtener datos sobre un tema en el que existe poca información pública. Asimismo, no se incorpora la opinión de los actores políticos a quienes se dirige el cabildeo, lo que impide confirmar si las opiniones que expresaron los cabilderos son compartidas por sus contrapartes. Se espera que la investigación tenga un carácter exploratorio y proporcione líneas generales sobre sus principales características en el actual sistema de representación de intereses.

El estudio se divide en cinco apartados, más las conclusiones. El primer capítulo explica las características de los grupos de interés en el sistema político y desarrolla los diversos enfoques teóricos que enmarcan la discusión respecto a su importancia. Se define qué es el cabildeo y quién es un cabildero. Nos referimos a las características del cabildeo, como mecanismo para incidir en los tomadores de decisión, y del cabildero, como representante de los grupos de interés. El segundo capítulo expone una revisión histórica del contexto político e institucional en México. El objetivo es entender la influencia que las experiencias históricas y el marco institucional han tenido en el sistema de grupos de interés y en su interacción con el poder político. Para entender la evolución del cabildeo es necesario estudiar la excepcionalidad del presidencialismo mexicano, a partir de la consolidación del PRI como partido hegemónico, y el surgimiento del congreso como actor central, resultado de una mayor pluralidad política.

El tercer capítulo centra su atención en los cabilderos profesionales. Para una mayor comprensión sobre estos actores se estudia su perfil profesional, los intereses que representan, los roles que desempeñan y el trabajo que realizan. La recolección de información se hizo con base en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados y se acota en los despachos de cabildeo sobre los que existe información

disponible. El cuarto capítulo estudia las características del cabildeo empresarial y se enfoca en las áreas de enlace legislativo de sus organismos cúpula, es decir, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y sus organismos afiliados. En este capítulo se analiza cómo los empresarios han modificado sus mecanismos de interacción con los poderes del Estado. Finalmente, en el quinto capítulo se analiza la estructura de vinculación y representación de intereses de los cabilderos. Se elabora un breve perfil de los profesionales del cabildeo para identificar las principales redes entre sus actores, con el fin de identificar dónde se encuentra la base de su influencia en la política pública. De esta forma se estudia quiénes hacen uso de los cabilderos, cuáles son las relaciones que mantienen entre sí, dónde se encuentran agrupados o representados y qué herramientas utilizan para incidir en el proceso legislativo.

Como un nuevo fenómeno característico del actual entrono democrático, el cabildeo no se ha limitado al poder legislativo, aunque éste haya sido el origen de su desarrollo. Los grupos de interés son conscientes que el actual sistema de toma de decisiones requiere un trabajo estratégico en varios frentes que incluye al poder ejecutivo, al poder judicial, a los gobernadores, a los dirigentes de los partidos políticos, entre otros actores. En un entorno, donde el gobierno participa activamente en la regulación de distintas actividades, los distintos grupos saben que requieren tener representantes especializados que den seguimiento a las actividades gubernamentales para defender sus intereses.

CAPITULO I

GRUPOS DE INTERES Y CABILDEO

El cabildeo es un mecanismo de representación de intereses que no va en contra del espíritu democrático; es un componente de todas las democracias que permite la participación de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones. Como resultado, es una forma de intermediación que favorece una mejor interlocución con los poderes públicos, pero también permite influir en la planeación, la confección, la instrumentación y la evaluación de las políticas públicas¹⁴.

El cabildeo es una práctica lícita que tiene fundamento en los artículos 6º y 8º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, referentes a los derechos de libertad de expresión y petición¹⁵. Es un mecanismo de participación que los ciudadanos pueden ejercer de manera legítima para influir en las decisiones públicas, que ninguna relación tiene con el tráfico de influencias, la corrupción o alguna práctica ilegal. Asimismo, es una actividad profesional que permite promover los intereses, propuestas o puntos de vista de personas u organizaciones de los sectores privado y social¹⁶. Aunque también se le asocia con la capacidad organizativa y el acceso a recursos que tienen algunos grupos frente a otros, permitiéndoles dominar sobre los intereses u opiniones de la mayoría¹⁷.

¹⁴ S. Lerdo de Tejada y Godina, *op. cit.*, p. 32.

¹⁵ Mauricio Reynoso Laureano, “El cabildeo en México en materia federal”, *Quorum Legislativo*, núm. 85, 2006, p. 77.

¹⁶ Miguel Ángel Garita Alonso, “Hacia una regulación del cabildeo parlamentario en México”, *Quorum Legislativo*, núm. 85, 2006, p. 13.

¹⁷ W. Astié-Burgos, *op. cit.*, p. 118.

Más allá de establecer conclusiones respecto a los efectos positivos o negativos del cabildeo, o de los atributos y críticas que recibe como práctica, en el presente capítulo nos interesa comprender cuál es el papel que tiene en el sistema de representación de intereses. Dicho en otros términos, nos centramos en identificar qué es un grupo de interés, qué es el cabildeo y quién es un cabildero. Pues, si tenemos claros estos conceptos, será más sencillo identificar cuándo nos referimos al cabildeo profesional como un mecanismo legal para la defensa de intereses particulares o colectivos.

LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL SISTEMA POLÍTICO

Un grupo de interés es “una organización separada del gobierno, aunque a menudo en estrecha relación, que trata de influir en la política pública”¹⁸. La interacción organizada entre el gobierno y la sociedad es canalizada por medio de los grupos de interés, quienes proporcionan el vínculo institucional entre el Estado y los mayores sectores de la sociedad. Principalmente, porque plantean diversos asuntos y articulan necesidades de modo más diverso que como pueden ser presentados y discutidos por los partidos políticos¹⁹.

Cualquier sociedad con un sistema democrático efectúa las decisiones políticas mediante la participación de grupos, permitiendo a los ciudadanos organizarse para influir de forma más efectiva en las acciones de quienes toman las decisiones²⁰. Los grupos de interés “son una combinación de individuos que buscan intereses compartidos por medio de un conjunto de actividades acordadas” y “usan el proceso político para

¹⁸ Graham Wilson K., *Interest Groups*, Cambridge, Blackwell, 1994, p. 1.

¹⁹ *Loc. cit.*

²⁰ Lester W. Milbrath, *The Washington Lobbyists*, Connecticut, Greenwood Press Publishers, 1963p. 13.

obtener algunos o todos sus objetivos”²¹. De esta manera, el gobierno representa “el campo de batalla más importante para los grupos, no sólo porque el gobierno puede establecer o eliminar los programas públicos, sino sobre todo porque escribe y hace cumplir las reglas en el que los distintos grupos deben jugar”²².

Wilson refiere que, en el estudio de los grupos de interés, la teoría política propone distintas percepciones sobre su papel en los sistemas políticos. Primero, desde la tradición de Rousseau y Madison, hay un temor respecto a que determinados grupos afecten el bienestar general mediante la dominación que puedan ejercer en el diseño de la política pública, presentando sus intereses frente a los intereses de la mayoría. Segundo, con base en el pensamiento de Tocqueville, se menciona que los grupos moderan los errores de las mayorías y evitan su tiranía. Desde esta perspectiva, la organización de grupos representa una forma alternativa de participación política que puede evitar errores o proponer temas especializados en la agenda política, además de permitir a las minorías un mecanismo de defensa. Tercero, de acuerdo a los teóricos clásicos, los grupos tienen el propósito de proporcionar una estructura intermedia entre el poder del Estado y la vulnerabilidad del individuo. De esta forma, fungen como mediadores que protegen y defienden a las personas, proporcionan herramientas para el ejercicio de la ciudadanía y la cultura democrática o, incluso, favorecen la integración del individuo en la sociedad²³.

De acuerdo con Ornstein y Elder, los grupos de interés cumplen tres tareas. Primero, monitorean las acciones del gobierno que están vinculadas a sus intereses. Hay un amplio número de agencias gubernamentales y comisiones legislativas que formulan

²¹ Carol S. Greenwald, *Group Power: Lobbying and Public Policy*, Nueva York, Praeger, 1977, p. 23.

²² *Ibid.*, p. 14.

²³ G. Wilson, *op. cit.*, pp. 2-4. Cfr. Jean-Jacques Rousseau, *El contrato social*, México, UNAM, 1969; Alexander Hamilton, James Madison y John Jay, *El federalista o la nueva constitución*, México, FCE, 1943; Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, México, FCE, 1963.

constantemente legislación y normatividad que tiene efectos en los intereses de distintos grupos. Segundo, proponen temas en la agenda del gobierno. Los grupos de interés que son activos en el proceso político buscan mecanismos para promover sus intereses por medio de la acción gubernamental, ya en el poder legislativo y sus comisiones, ya en el poder ejecutivo y sus agencias reguladores. Tercero, bloquean iniciativas que pueden afectarles. Muchos grupos de interés pasan la mayor parte de su tiempo oponiéndose a las propuestas del gobierno porque es más probable detener cambios, que impulsarlos, en un entorno con diversos actores con capacidad de veto²⁴.

Los grupos de interés pueden perseguir beneficios económicos como dinero, prestaciones sociales o exenciones fiscales; beneficios solidarios como mejoras en el estatus de un grupo, la aceptación profesional o mayor satisfacción personal; beneficios propositivos como democratizar el gobierno o favorecer políticas amigables al medioambientales; y, beneficios de políticas como normas contra el tabaquismo, controles en el uso de armas o legislación pro aborto²⁵. De esta forma, pueden perseguir un interés propio o uno común, satisfacer el interés de sus miembros o solucionar los problemas sociales. Sus objetivos, tangibles o intangibles, específicos o generales, afectan el papel de los líderes y el estilo con que gestionan sus intereses²⁶.

EL CABILDEO PROFESIONAL

En el presente trabajo definimos cabildeo como “el proceso por medio del cual, los representantes de los grupos de interés que actúan como intermediarios, ponen en

²⁴ Norman J. Ornstein y Shirley Elder, *Interest Groups, Lobbying and Policymaking*, Washington, Congressional Quarterly Press, 1978, pp. 56-58.

²⁵ H. R. Mahood, *Interest Group Politics in America. A New Intensity*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1990, p. 11.

²⁶ C. Greenwald, *op. cit.*, p. 54.

conocimiento de los legisladores, o de quienes toman las decisiones, los deseos de sus grupos”²⁷. De esta manera, la enunciación puede abarcar desde el acercamiento con el responsable de tomar una decisión para impulsar un tema, hasta la movilización de la base social para respaldar un cambio en una política pública. Nos referimos a las acciones que los actores privados efectúan para influir en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, así como a las referidas a los ámbitos de gobiernos municipal y estatal. No obstante, debemos reconocer que algunos de los esfuerzos mejor organizados para influir en las decisiones del Estado son efectuados por los propios funcionarios públicos. Por ejemplo, los propios legisladores mencionan que desde su perspectiva el mejor cabildero en México es la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El cabildeo incluye desde el adecuado acercamiento a los medios de comunicación y a los líderes de opinión, la relación profesional con el *staff* de los legisladores o de los funcionarios del ejecutivo, la elaboración de documentos, de argumentación sólidos y claros, la interlocución con posibles aliados; la organización de demandas masivas (*grass roots*); hasta el manejo de los más recientes instrumentos de presión cibernética a través de las redes sociales²⁸.

En la legislación mexicana, el reglamento de la Cámara de Diputados describe al cabildeo legislativo como “toda actividad que se haga ante cualquier diputado, diputada, órgano o autoridad de la Cámara, en lo individual o en conjunto, para obtener una resolución o acuerdo favorable a los intereses propios o de terceros”²⁹. El reglamento de la Cámara de Senadores denomina cabildeo legislativo a “la actividad que realizan personas dedicadas a promover intereses legítimos de particulares, ante los órganos directivos y comisiones del Senado o ante senadores en lo individual o en conjunto, con

²⁷ Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, *Diccionario de política*, México, Siglo XXI, 1997, t. 1, CABILDEO (3 ts.)

²⁸ J. Medina, *op. cit.*

²⁹ Reglamento de la Cámara de Diputados, art. 263.

el propósito de influir en decisiones que les corresponden en ejercicio de sus facultades”³⁰.

Para Milbrath la definición de *lobbying* implica las siguientes características. Primero, se refiere únicamente a las decisiones gubernamentales. Las decisiones de los grupos de interés pueden estar influidas por diversos intereses, dentro o fuera de ellos, pero que no afectan directamente el cuerpo político. Segundo, tiene como principal motivación influir en las decisiones gubernamentales. Hay acciones que realizan los grupos de interés y afectan el resultado de una política pública; sin embargo, no es cabildeo si no están encaminadas a influir en el proceso político. Tercero, el cabildeo implica la presencia de un intermediario que funja como representante entre el ciudadano y el que toma la decisión. La decisión de un ciudadano de influir a través de sus propios medios no debe considerarse como tal, aunque busque influir en el legislador. Y, cuarto, toda acción de cabildeo implica alguna forma de comunicación. Por un lado, sin comunicación es imposible modificar cualquier decisión; por el otro, esta comunicación debe tener el fin de afectar la decisión gubernamental³¹.

El cabildeo es una actividad profesional planificada que puede desarrollarse de manera directa, si se lleva a cabo mediante el contacto con quienes toman las decisiones, o indirecta, si es ejercido con la movilización de la opinión pública por medio de cartas, peticiones, movilización de la base, entre otros. No obstante, debe mencionarse que también puede considerarse el cabildeo que se hace por cooptación o membrecía; es decir, cuando los grupos de interés tienen representantes entre los legisladores debido a cuotas de representación en el congreso.

³⁰ Reglamento de la Cámara de Senadores, art. 298.

³¹ L. Milbrath, *op. cit.*, pp. 7-8.

EL CABILDERO PROFESIONAL

En el presente trabajo un cabildero es el representante de un grupo de interés, pues una persona que se representa a sí misma es un ciudadano ejerciendo su derecho constitucional de petición³². El reglamento de la Cámara de Diputados define al cabildero como “al individuo ajeno a esta Cámara que represente a una persona física, organismo privado o social [...] por el cual obtenga un beneficio material o económico”³³. Milbrath menciona las siguientes características de un cabildero:

El hombre ideal debería tener una variedad de calidades. En primer lugar, tendría conocimiento y experiencia en cuatro temas: (1) el proceso legislativo y político, (2) la ley y el proceso legal, (3) el objeto de la preocupación de la organización, y (4) una comprensión de las técnicas de relaciones públicas. Debería de poseer facilidad verbal en expresión oral y escrita, así como poder interactuar con la gente. Tendría contactos con los tomadores de decisiones que son importantes para él y con la gente que sabe cómo hacer las cosas. Sería entusiasta, optimista, paciente, e imaginativo³⁴.

Los representantes del sector privado y del sector social son quienes primero pueden ser identificados como cabilderos. Sin embargo, funcionarios en distintas dependencias del sector gubernamental son contratados para mantener canales de vinculación con el congreso, en el ámbito federal o local. Incluso, muchos de estos funcionarios llevan a cabo procesos de negociación entre las distintas dependencias gubernamentales para el establecimiento de una política pública. En algunos casos, los propios legisladores son considerados cabilderos cuando personifican los intereses del sector que representan, pues en el caso mexicano existen relaciones directas entre los partidos políticos y los distintos grupos de interés. Asimismo, podríamos referirnos como cabilderos a los representantes de gobierno extranjeros, de empresas transnacionales o de agencias y organismos no gubernamentales en el ámbito internacional.

³² *Ibid.*, p. 28.

³³ Reglamento de la Cámara de Diputados, art. 264.

³⁴ L. Milbrath, *op. cit.*, p. 61.

Es importante diferenciar al cabildero ocasional del cabildero profesional. El cabildero ocasional actúa de manera esporádica para obtener el respaldo de quien interviene en un asunto de interés para una persona, un legislador o una autoridad. El cabildero profesional percibe un sueldo por dicho trabajo y la mayor parte de su tiempo la dedica a esta actividad³⁵. Respecto a los cabilderos profesionales, podemos diferenciarlos en dos tipos: los cabilderos de la casa (*in house*), quienes representan asuntos de la organización en la que son empleados, y los cabilderos por contrato (*outside*), quienes representan cualquier asunto sin importar el grupo de interés a cambio de una retribución económica. Esto significa que la gestión que realizan los grupos de interés con quienes toman las decisiones puede ser efectuada directamente, por ellos mismos con su personal, o indirectamente, mediante la contratación de profesionales en la materia.

Esta diferenciación no es trivial, pues un cabildero por contrato es un portavoz que no necesariamente tiene la capacitación o la especialización necesaria sobre temas particulares. DeKieffer indica que un grupo de interés está contratando la dedicación, la experiencia en materia legislativa y la capacidad de organización de un cabildero profesional, pues parte de su valor es que le permite maximizar su poder gracias a las relaciones y credibilidad que tiene, construidos en el transcurso del tiempo³⁶. Por ello, quien contrata un cabildero tiene que educarlo sobre los hechos y las políticas del tema específico que quiere impulsar, incluso de proporcionarle la información necesaria.

Respecto a los cabilderos por contrato podemos clasificarlos de acuerdo con su procedencia profesional entre despachos de abogados, agencias de relaciones públicas y

³⁵ M. Garita, *op. cit.*, p. 19.

³⁶ Donald E. deKieffer, *How to Lobby Congress. A Guide for the Citizen Lobbyist*, Nueva York, Dodd, Mead & Company, 1981, p. 191.

despachos dirigidos por expolíticos o exfuncionarios³⁷. Xifra menciona: primero, que los despachos de abogados tienen el conocimiento jurídico y la práctica legal, pero carecen de las habilidades del comunicador; segundo, que las agencias de relaciones públicas dirigen sus acciones principalmente a la opinión pública con campañas más enfocadas a un *grassroots lobbying*, aunque pueden tener especialistas en cabildeo, publicidad y relaciones con medios de comunicación; y, tercero, que los despachos de expolíticos o exfuncionarios conocen cómo funciona el proceso de toma de decisiones públicas y tienen contacto con actores políticos debido a que fueron compañeros en el gobierno, de forma que aportan experiencia, contactos y conocimientos³⁸.

Patterson agrupa a los cabilderos en: de contacto, informante y monitor, dependiendo del objetivo que persiguen y al grupo de interés que representen. El cabildero de contacto “se dedica a desarrollar contactos y amistades con los legisladores y colaboradores cercanos, y les da seguimiento a estos contactos con el fin de mantener un flujo de comunicación constante entre el grupo de interés y el legislador. Cuando el grupo de interés corre el riesgo de ser afectado por un proyecto legislativo en específico, la solución que presenta este tipo de cabildeo es la de contactar a la mayor cantidad de legisladores posibles para presentarles su caso, persuadirlos y así resolver el problema”. El cabildero informante muestra “los intereses del grupo que representa a través de la distribución de documentos de trabajo e investigación, presentaciones e intervenciones en audiencias públicas. Por lo anterior, la forma de hacer cabildeo es casi siempre pública”. El cabildeo monitor tiene como función “dar seguimiento sistemático al calendario de las actividades legislativas, así como a los temas que se están desarrollando, con la finalidad

³⁷ Jordi Xifra, *El lobbying: como influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión, 2000, p. 88.

³⁸ *Ibíd.*, p. 88-91.

de advertir al grupo de interés que representa si existe algún proyecto que le atañe directamente”³⁹.

³⁹ S.C. Patterson, “The Role of the Lobbyist: the Case of Oklahoma”, *The Journal of Politics*, 22 (1963), pp. 72-92, citado por D. Dávila, *op. cit.*, p. 30.

CAPÍTULO II

EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN DE INTERESES: UNA MIRADA HISTÓRICA

La excepcionalidad del presidencialismo mexicano definió la estructura de vinculación y representación entre los grupos de interés y el poder político, pues colocó al presidente como la figura central en la toma de decisiones. El desarrollo de un sistema de partido hegemónico constituyó la base político-institucional del poder presidencial⁴⁰ y el establecimiento de un modelo corporativo definió formas cupulares y personalizadas que limitaron la participación social⁴¹. Como consecuencia, el poder ejecutivo se situó como vértice de la pirámide política con capacidad para resolver en última instancia las controversias y dirimir los conflictos, frente a los poderes legislativo y judicial⁴².

El proceso de transición democrática en México, resultado de una serie de reformas en los procesos electorales, dio paso a una mayor pluralidad política en los órganos de representación popular. A partir de aquel momento, en elecciones competidas los ciudadanos mexicanos han decidido elegir gobiernos sin mayoría en el congreso. Y desde entonces se ha instaurado un ejercicio gubernamental dividido, donde el titular del poder ejecutivo pertenece a un partido y la mayoría del poder legislativo a otros⁴³.

Coincidimos con Wilson respecto a que el sistema de grupos de interés es producto de la influencia del Estado, la sociedad y las experiencias históricas en las que

⁴⁰ María Amparo Casar, “Las bases del poder presidencial en México”, en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coords.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fondo de Cultura Económica, 2000, p. 43.

⁴¹ Alberto Aziz Nassif, *El estado mexicano y la CTM*, México, Secretaría de Educación Pública, 1989, p. 248.

⁴² Víctor Flores Olea, “Poder, legitimidad y política en México”, en Jorge Martínez Ríos *et al.*, *El perfil de México en 1980*. México, Siglo XXI editores, 1980, p. 482.

⁴³ Ignacio Marván y María Amparo Casar, “Introducción”, en Ignacio Marván y María Amparo Casar (eds.), *Gobernar sin mayoría: México 1867-1997*, México, Taurus, 2002.

se ha desarrollado⁴⁴. Como resultado, el presente capítulo revisa la evolución del sistema político mexicano para comprender sus cambios y el surgimiento del cabildeo como mecanismo de intermediación. Nos interesa estudiar en qué contexto surge el cabildeo profesional, cómo se diferencia de otros esquemas de representación y cómo modifica la forma en que se relacionan los grupos de interés con los poderes del estado y entre ellos mismos.

LA TRADICIÓN AUTORITARIA

Las instituciones definen las restricciones dentro de las que operan los grupos de interés y los funcionarios gubernamentales⁴⁵. En el caso mexicano, desde su fundación, el Partido Revolucionario Institucional nunca estableció canales de comunicación efectiva que permitieran a amplios sectores de la población incidir en la elaboración de las políticas públicas y tener una auténtica participación en la toma de decisiones. Al contrario, se esforzó por centralizar el poder político para cumplir el mandato constitucional de promover la estabilidad política y el crecimiento económico.

En 1929, bajo el liderazgo de Plutarco Elías Calles, se constituyó el Partido Nacional Revolucionario (PNR). Este partido surgió como una alianza entre organizaciones regionales, donde las organizaciones campesinas y obreras se encontraban sólo ligadas formalmente. Bajo las siglas del PNR, el gobierno se fijó el objetivo de integrar a las principales fuerzas políticas para dirimir el conflicto; incorporó a los grupos sociales y políticos que participaron en el movimiento revolucionario, pero fue

⁴⁴ G. Wilson, *op. cit.*, p. 70.

⁴⁵ Blanca Heredia, "Estructura política y reforma económica: el caso de México", en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coords.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, México, CIDE, FCE, 2000, p. 177.

paulatinamente subordinando el localismo de los caudillos y las facciones a un propósito de integración nacional⁴⁶. Mantuvo el control político al incluir en su estructura a los principales grupos de interés que representaban distintos sectores. Así quedó instituido “no un partido de masas, sino un partido de cuadros: reunió notables para preparar las elecciones, conducirlas y mantener el contacto con los candidatos”⁴⁷.

A pesar de que desde su origen el PNR incorporó obreros, campesinos y militares, la incipiente clase empresarial quedó excluida de participar directamente en el partido al no ser reconocida como factor político y social⁴⁸. Cuando Lázaro Cárdenas modificó el nombre y estructura interna del PNR, para responder al fortalecimiento de las organizaciones sociales, no imaginó el control que en el futuro el presidente tendría sobre los distintos grupos sociales. Hernández menciona que el Partido de la Revolución Mexicana (PRM) “nació como un partido en el que las organizaciones de masas tenían demasiada influencia y eran capaces de imponer condiciones [...] los estatutos permitían una estructura directiva en la que las corporaciones tenían un peso indudable, capaz de frenar u obstaculizar las medidas gubernamentales⁴⁹”.

El PRM era un partido de sectores que permitió a los grupos de interés la inclusión de sus intereses desde dentro del sistema. En el partido quedaron integrados el sector obrero, donde participaban los trabajadores sindicalizados bajo la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) y la Confederación General del Trabajo (CGT), el sector campesino, formado por las ligas de comunidades agrarias y sindicatos campesinos que

⁴⁶ V. Flores, *op. cit.*, p. 481.

⁴⁷ Alejandra Lajous, *Los orígenes del partido único en México*, México, UNAM, 1981, p. 86.

⁴⁸ V. Flores, *op. cit.*, p. 481.

⁴⁹ Rogelio Hernández Rodríguez, “La historia moderna del PRI. Entre la autonomía y el sometimiento”, *Foro Internacional*, 40 (2000), p. 280.

más tarde conformaron la Confederación Nacional Campesina (CNC), el sector popular, integrado por los trabajadores del Estado y las asociaciones profesionales y, finalmente, el sector militar. Se estableció un sistema de cuotas para los sectores dentro del partido que permitía a las agrupaciones afiliadas distribuir un número específico de candidaturas entre sus agremiados. Mediante puestos de elección popular, el Estado garantizó su acceso a recursos de representación⁵⁰.

La reestructuración del partido oficial en 1946 terminó con el predominio de los sectores y consolidó la autoridad del Presidente⁵¹. Bajo las siglas del PRI se estableció un sistema corporativo en los sectores obrero, campesino y popular, donde los principales grupos de interés quedaron constreñidos por un Estado centralizado que favoreció su subordinación gracias al control que ejercía sobre sus liderazgos. Si bien es cierto que desde su origen los empresarios fueron excluidos del partido oficial, el Estado promovió la institucionalización de asociaciones de comercio y de industria con la conformación de un liderazgo corporativo que se ejerció por medio de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco, 1917) y la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin, 1918). Y poco tiempo después con la representación sindical de los empresarios en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex, 1929).

De esta forma, el Estado estimuló la formación de sindicatos, uniones campesinas, asociaciones profesionales y empresariales, entre otros. Paralelamente estableció un sistema de control sobre estas organizaciones intermedias, con concesiones económicas que sólo podían obtenerse mediante dichos organismos, y aseguró la desmovilización de

⁵⁰ V. Flores, *op. cit.*, p. 488.

⁵¹ R. Hernández, *op. cit.*, p. 282.

los distintos grupos de interés, con el fin de asegurar la estabilidad política.⁵² Bajo un sistema de organización corporativa, el Estado pudo contener y controlar las demandas sociales, al mismo tiempo que favoreció canales de comunicación para que los grupos representados tuvieran injerencia en la toma de decisiones⁵³.

De esta manera, el Estado se convirtió en el agente de desarrollo y actuó como clase dirigente al sustituir a la burguesía nacional; “el espacio económico con que cuentan los empresarios nacionales se ha debido a la protección y al estímulo del Estado; pocas veces, (quizá solamente en el caso de los empresarios del grupo Monterrey) ha sido ganado por la propia acción empresarial”⁵⁴. Aunque a partir de los años cuarenta se dio una coincidencia de intereses entre la clase política y la burguesía, el Estado continuó negándose a otorgar a los empresarios un espacio de representación política en el partido y prefirió desarrollar canales de comunicación y consulta⁵⁵.

Mientras tanto, en el congreso sólo tenían capacidad de incidir los grupos y organizaciones que formaban parte del partido en el gobierno. Su importancia se encontraba en que era el espacio donde los representantes vinculados con los grupos sociales organizados de carácter corporativo negociaban la solución de sus problemas grupales y sus demandas sociales⁵⁶, pero bajo un esquema de subordinación debido al

⁵² V. Flores, *op. cit.*, p. 492.

⁵³ David R. Mares, “Explaining Choice of Development Strategies: Suggestions from Mexico, 1970-1982”, *International Organization*, 39 (1985), p. 674.

⁵⁴ I. Bizberg, *op. cit.*, p. 700.

⁵⁵ Robert Jones Shafer, *Mexican Business Organizations. History and Analysis*, Nueva York, Syracuse University Press, 1973, p. 135.

⁵⁶ Guadalupe Pacheco Méndez y Juan Reyes del Campillo, “La distribución de candidaturas a diputados en el PRI (1979-1985)”, *Argumentos*, 2 (1987).

control presidencial sobre sus liderazgos. De esta forma, sólo se accedía institucional si se representaba a un grupo de interés organizado y reconocido legalmente por el Estado⁵⁷.

Este arreglo permitió a algunos grupos la inclusión de sus intereses desde dentro del sistema, garantizándoles puestos de elección popular, diputaciones locales y federales, como posiciones en el partido. La sociedad civil fue “organizada desde el propio Estado, o bien a ser controlada cuando despuntaban iniciativas autónoma”⁵⁸. Por su parte, los empresarios no fueron incorporados en la estructura del partido ni del poder; el Estado promovió su desarrollo y colaboración en materia económica siempre restringiendo su participación en cuestiones políticas⁵⁹. El resto de los grupos de interés y la sociedad no organizada quedaron excluidos del proceso de toma de decisión.

Weldon establece que la prominencia del Ejecutivo frente al resto de poderes constitucionales se debió a un gobierno unificado, donde el PRI mantuvo el control político de la presidencia de la República y la mayoría en el congreso; una fuerte disciplina partidista de los legisladores en el congreso, pues el voto a los proyectos de ley se hacía de forma cohesiva por parte de los legisladores priistas; y un liderazgo presidencial sobre el partido del Estado, en el que el presidente era la cabeza de la estructura del PRI y controlaba las principales organizaciones sectoriales⁶⁰.

De esta manera, la mecánica del cambio político en México se basó en dos factores: por un lado, consistió en una serie de reformas que paulatinamente integraron a

⁵⁷ *Ibid.*, p. 48.

⁵⁸ Ileri Ablanedo Terrazas, *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*, Washington, USAID, 2009, p. 5.

⁵⁹ Ross Ben Schneider, “Why is Mexican Business so Organized”, *Latin American Research Review*, 37 (2002), p. 77.

⁶⁰ Weldon, Jeffrey, “Las fuentes políticas del presidencialismo en México”, en Scott Mainwaring y Matthew Shugart (comps.), *Presidencialismo y democracia en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 2002, pp. 175-212.

las distintas fuerzas políticas y crearon equidad tanto en la competencia electoral, cuanto en el financiamiento público que se les daba a los partidos políticos; por otro, el proceso de transición y competencia electoral primero se dio en la periferia y, eventualmente, llegó al centro⁶¹. En otras palabras, en una primera instancia la transición mexicana se gestó en el ámbito electoral en los estados, para posteriormente llegar al orden federal.

Con las elecciones de 1988 inició un proceso que fortaleció el papel e influencia del congreso en la actividad legislativa. El PRI perdió la mayoría calificada en la Cámara de Diputados y, por tanto, la capacidad para elaborar, por sí sólo, enmiendas constitucionales. El presidente Carlos Salinas negoció sus propuestas de reforma constitucional e incluyó algunas de las principales demandas de los partidos de oposición. En las elecciones de 1997, cuando el PRI no obtuvo escaños legislativos suficientes para aprobar por sí solo su proyecto de gobierno, se confirmó el avance de la oposición y su influencia en la producción de leyes. En dichas elecciones el PRI obtuvo el 48.7% de las diputaciones, frente a 24% del PAN y 25% del PRD.

La democratización del régimen político mexicano favoreció un sistema de partidos plural que posibilitó al congreso ejercer sus facultades constitucionales y convertirse en un actor central en el diseño legislativo, permitiéndole ser un contrapeso efectivo al presidente y asumir un papel activo en el proceso legislativo⁶². Las elecciones del año 2000, primero, confirmaron la pluralidad de partidos en la Cámara de Diputados

⁶¹ Ricardo Becerra, Pedro Salazar y José Woldenberg, *La mecánica del cambio político en México: elecciones, partidos y reformas*, México, Cal y Arena, 2010.

⁶² María Amparo Casar, “Las bases político-institucionales del poder presidencial en México”, *Política y Gobierno*, 3 (1996); Rogelio Hernández Rodríguez, “Hacia un nuevo equilibrio en la relación de los poderes”, en Manuel Ordorica y Jean-François Prud’homme (coords. gales.), *Los grandes problemas de México*, t. 9: Soledad Loaeza y Jean-François Prud’homme (eds.), *Instituciones y procesos políticos*, México, El Colegio de México, 2010, p. 480. Benito Nacif, “*El Congreso propone y el Presidente dispone: las nuevas relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo en México*”, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2002.

y la Cámara de Senadores, segundo, consolidaron el sistema bicameral que había sido ideado por el constituyente y, tercero, dieron lugar a la alternancia en el poder ejecutivo debido a que el PRI perdió la presidencia de la República y el Partido Acción Nacional (PAN) la obtuvo por primera vez desde su fundación en 1939.

Aunque el número de escaños legislativos obtenidos por los distintos partidos ha variado desde 1997, las elecciones de julio de 2012 reafirman un patrón en el que, como en los cuatro gobiernos previos, ningún partido tiene mayoría en las dos cámaras para aprobar modificaciones a leyes secundaria. Hasta ahora, los gobiernos divididos se han asentado en México porque el titular del ejecutivo pertenece a un partido y la mayoría del congreso a otros; ningún partido controla la mayoría de los escaños legislativos.

TABLA 1
El presidente y su partido

	Zedillo 48.7%	Fox 42.5%		Calderón 35.9%		Peña Nieto 38.2%
	1997-2000	2000-2003	2003-2006	2006-2009	2009-2012	2012-2015
Senado	Mayoría (60%)	2ª Minoría (36%)	2ª Minoría (36%)	1ª Minoría (41%)	1ª Minoría (41%)	1ª Minoría (41%)
Diputados	1ª Minoría (48%)	2ª Minoría (41%)	2ª Minoría (30%)	1ª Minoría (41%)	2ª Minoría (29%)	1ª Minoría (41%)
Partidos	5	8	8	7	7	7
Gobernadores	25 (78%)	7 (21.8%)	9 (25%)	9 (25%)	7 (21%)	21 (66%)

Fuente: María Amparo Casar, “El reparto del Poder”, *Nexos*, 416 (2012), p. 33.

Como se analizará en los siguientes apartados, los cambios que sufrió el sistema político mexicano han reconfigurado la relación entre los poderes del Estado y la relación entre el Estado y la sociedad. Como resultado, se han establecido nuevas prácticas institucionales para influir en la política pública, aunque los distintos grupos de interés han respondido de forma diversa ante este nuevo escenario.

La Constitución de 1917 estableció un régimen presidencial, caracterizado por la división de poderes entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Otorgó al congreso prerrogativas para asumir sus funciones; sin embargo, conforme se institucionalizó el régimen político mexicano y se fortaleció la homogeneidad política, el presidente se impuso frente al congreso y dominó la producción legislativa⁶³. Hasta principios de la década de los treinta, el sistema de contrapesos diseñado por el constituyente funcionó adecuadamente. Las iniciativas de ley presentadas por el presidente Carranza enfrentaron una gran resistencia por parte de los legisladores, de forma que en su mayoría no fueron aprobadas. Este patrón se repitió en las presidencias de Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles⁶⁴.

Por ende, podemos afirmar que la concentración del poder presidencial frente al congreso no tuvo su origen en el diseño constitucional, sino en la ausencia de competitividad partidaria que permitió al poder ejecutivo convertirse en el centro de las instituciones y el sistema político⁶⁵. Asociado a lo anterior, la no-reelección consecutiva de los legisladores reforzó el predominio del presidente y le permitió controlar a los legisladores por medio de su acceso a cargos de elección popular y la continuidad de sus carreras políticas⁶⁶. Como resultado, el poder legislativo perdió relevancia en el diseño de políticas públicas y los grupos de interés centraron su atención en el Ejecutivo, bajo el supuesto que bastaba la decisión favorable del presidente.

⁶³ *Ibid.*, p. 6.

⁶⁴ Benito Nacif, "El congreso mexicano en el siglo XX", en Josefina Zoraida Vázquez (coord. gral.), *Gran historia de México ilustrada, t. 5: Soledad Loaeza (coord.), El siglo XX mexicano hasta nuestros días* México, Planeta DeAgostini, 2006, p. 43.

⁶⁵ M. Casar, *op. cit.*, p. 84.

⁶⁶ B. Nacif, "El congreso propone y el Presidente dispone: las nuevas relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo en México", *op. cit.*, p. 3.

Como se mencionó, el desarrollo de un sistema electoral competitivo abrió espacios de representación política que, a partir de las elecciones de 1997, permitieron al congreso adquirir independencia para ejercer sus facultades⁶⁷. Sin embargo, aunque “el congreso es el principal depositario del poder legislativo, *no* es el poder legislativo. En cierto sentido es menos que el poder legislativo, pues no puede legislar por sí sólo; comparte autoridad con el presidente de la República y la Suprema Corte de Justicia en el proceso de producción de leyes”⁶⁸. El presidente no ha dejado de ser un actor central en la producción legislativa, pues cuenta con la facultad de iniciativa y de veto.

En épocas del partido hegemónico, las leyes y reglamentos, normalmente se negociaban con los actores involucrados a través de la secretaría responsable del tema. Al no existir una mayoría parlamentaria, con la alternancia democrática, que implica una mayor participación de los actores involucrados en los temas, la negociación hoy se desplazó al congreso, pero no se agota en la publicación de las leyes, pues concluye hasta la publicación de sus respectivos reglamentos⁶⁹.

El 21 de mayo de 1998, el presidente Ernesto Zedillo reconoció, de forma oficial, el nuevo papel del poder legislativo⁷⁰. Mediante oficio enviado a las dependencias de la administración pública federal, el Secretario de Gobernación, Francisco Labastida, instruyó a los funcionarios públicos a que redoblaran esfuerzos para dar fluidez a las relaciones con el congreso y así atender adecuadamente las cuestiones relativas al proceso legislativo. La Secretaría de Gobernación (Segob) y la Consejería Jurídica del Ejecutivo se instituyeron como las dependencias responsables de coordinar las acciones correspondientes a la presentación de iniciativas y las comparecencias. Quedaron

⁶⁷ *Ibid.*, p. 453.

⁶⁸ Benito Nacif, “Las relaciones entre los poderes ejecutivo y legislativo en México tras el fin del presidencialismo”, *Política y Gobierno*, 1 (2004), p. 3.

⁶⁹ Rosario Guerra, “Ejecutivo”, <http://www.procab.org.mx/eventos.aspx>, consultado el 15 de mayo de 2013.

⁷⁰ La Secretaría de Gobernación, encabezada por Francisco Labastida, y la Consejería Jurídica de Presidencia, a cargo de German Fernández.

establecidos los procedimientos que debían regir la coordinación de la negociación entre el poder ejecutivo y el congreso respecto a la agenda legislativa, las iniciativas del presidente, las comparecencias, las solicitudes de información y las demás peticiones que formularan los representantes populares⁷¹. Asimismo, se establecía a la Segob como conducto para remitir información que las comisiones solicitaran y se pedía a las distintas dependencias que designaran un enlace que trabajara de manera coordinada con la Segob para elaborar las iniciativas y los decretos de ley.

En la misma fecha, la Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo, al dar seguimiento al comunicado de la Segob, envió a las dependencias de la administración pública federal las instrucciones para preparar el proyecto de Agenda Legislativa del Ejecutivo Federal para los siguientes periodos de sesiones. El oficio mencionaba que la Segob y la Consejería Jurídica definirían, junto con los enlaces de las dependencias que hayan sido designados, las iniciativas de ley o reformas que se tengan previstos desarrollar, las propuestas para la presentación de dichas iniciativas y el cronograma para la elaboración y entrega de iniciativas⁷².

⁷¹ Los requerimientos para comparecencia y entrevistas, así como las solicitudes de información por parte de las Cámaras, eran las siguientes: 1. Las comparecencias a solicitud de las Cámaras requieren del acuerdo del Pleno, el cual habrá de comunicarse a la SEGOB por la Mesa Directiva y deberán realizarse ante el propio pleno. 2. Las entrevistas solamente requieren del Acuerdo de la Comisión del Ramo, el cual debe comunicarse con SEGOB por la Mesa Directiva y se llevara a cabo en el lugar y la fecha que se convenga entre ambas instancias. 3. Únicamente las solicitudes de información podrán ser solicitadas directamente por las Comisiones a las Dependencias del Ejecutivo. En casos de comparecencia o entrevista planteaban los siguientes lineamientos: 1. Las Dependencias y Entidades del Ejecutivo Federal informarán a la SEGOB de las solicitudes que les formulen las Cámaras. 2. Las solicitudes que tengan por objeto citar a un servidor público serán contestadas por la SEGOB, una vez que convenga con las dependencias involucradas y se haya precisado con la Cámara correspondiente el objeto o materia de la reunión, las fechas para su realización y las reglas previstas para su desarrollo. 3. La Secretaría de Gobernación dará respuesta a las solicitudes relativas a entrevistas con servidores públicos, previo acuerdo con las dependencias requeridas y en consideración a los diversos asuntos que el Ejecutivo Federal tenga pendientes en su agenda de relaciones con el Legislativo y los compromisos de trabajo del o los servidores que se desee entrevistar. Oficio 100/303, Secretaria de Gobernación, 21 de mayo de 2008.

⁷² Oficio 206/98, Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 21 de mayo de 1998.

González propone que en el oficio de la Segob se encuentra la simiente formal del cabildeo parlamentario en México. Desde su perspectiva, el documento refleja un reconocimiento formal de la relación entre poderes, donde el congreso y los partidos políticos distintos al del presidente se establecen como actores de primer orden en el sistema político⁷³. Ejemplo de ello es el comunicado enviado por la Segob a Porfirio Muñoz Ledo, presidente de la Comisión de Régimen Interno y Concertación Política de la Cámara de Diputados, con copia a los coordinadores parlamentarios del PRI, PAN, PRD, PVEM y PT. En dicho documento se solicitó que “las relaciones institucionales entre los diversos órganos de la cámara y las dependencias del Ejecutivo, sin menoscabo de los vínculos informales de comunicación que tienen establecidos, los cuales habrían de continuarse acrecentando” fueran conducidas por la Secretaría de Gobernación y la Comisión de Régimen Interno y Concertación Política⁷⁴.

A partir de entonces, las dependencias de la administración pública federal comenzaron a establecer áreas responsables de conducir las relaciones con el congreso. Se crearon oficinas de enlace legislativo en las principales secretarías de Estado y se nombraron a algunos exlegisladores como sus directores⁷⁵. El 10 de junio de 1998, en el marco de reformas al Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se estableció la primera oficina de enlace legislativo en la administración pública federal. Dependiente directamente del Secretario de Hacienda, la Unidad de Enlace con el congreso tenía como fin negociar la aprobación del presupuesto de egresos frente a un poder legislativo dividido, donde los partidos de oposición detentaban mayoría.

⁷³ Sergio J. Gonzales Muñoz, “15 años de cabildeo”, *La Crónica*, México, 27 de febrero de 2013, opinión.

⁷⁴ Oficio 152/98, Secretaría de Gobernación, sin fecha.

⁷⁵ Lerdo de Tejada y Godina, *op. cit.*, p. 98.

Esta respuesta por parte del gobierno federal no fue casual. Durante el periodo legislativo, entre 1997 a 2000, se dio una polarización del trabajo parlamentario como mecanismo de la oposición para presionar al presidente, influir en las tareas gubernamentales y aumentar las limitaciones del PRI⁷⁶. Por una parte, gracias a sus facultades para revisar y modificar la legislación, el congreso desempeñó un papel activo en la revisión de las iniciativas de presupuesto de ingreso y egreso enviadas por el presidente. Por otra, comenzó a tener mayor activismo en sus facultades para vigilar el trabajo del poder ejecutivo⁷⁷. Hernández sugiere que “los presupuestos de 1998 y de 2000, discutidos a finales de 1997 y 1999, fueron particularmente polémicos debido a que en el primer año se trató de probar la fuerza de la oposición y, en el segundo, de aprovechar la cercanía de los comicios presidenciales”.⁷⁸

A partir de diciembre de 2000, el presidente Vicente Fox se enfrentó con un congreso dividido que no aprobó las principales reformas de su gobierno. Ante el fracaso en la anuencia de sus primeros proyectos legislativos, las reformas fiscal y energética, el presidente decidió establecer una ventanilla única de relación con el congreso para tener un mayor control sobre la agenda legislativa y asegurar el éxito de sus propuestas. La inexperiencia política del presidente y su equipo provocaron, desde el principio de su administración, una relación conflictiva con los partidos de oposición quienes se negaron a aprobar sus iniciativas legislativas en reformas estructurales⁷⁹.

El 30 de julio del 2002, con las reformas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, el presidente constituyó la Subsecretaría de Enlace

⁷⁶ R. Hernández, “Hacia un nuevo equilibrio en la relación de los poderes”, *op. cit.*, p. 459.

⁷⁷ *Ibid.*, 460.

⁷⁸ *Loc. cit.*

⁷⁹ *Ibid.*, p. 461.

Legislativo, a cargo de Humberto Aguilar, con la misión de “diseñar, construir e instrumentar los mecanismos institucionales que garanticen la buena relación entre los poderes ejecutivo y legislativo, para la generación de consensos y acuerdos políticos, jurídicos y sociales, a fin de lograr las reformas legislativas en las que se sustenten el desarrollo nacional, la gobernabilidad democrática y el bien común”⁸⁰. Como resultado directo, para el ejercicio fiscal del 2003, se establecieron criterios de reducción de asignaciones presupuestales para las oficinas de enlace legislativo en las distintas dependencias de la administración pública, con el fin de desaparecer las distintas Unidades de Enlaces y centralizarlo en la Secretaría de Gobernación⁸¹.

El 9 de septiembre de 2003 se facultó a la Segob para “expedir en el ámbito de su competencia, las disposiciones a las que deberán sujetarse las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para la conducción y coordinación de las relaciones del poder ejecutivo federal con el poder legislativo”⁸². Por su parte, el 22 de agosto de 2005, la Secretaría de Hacienda prohibió a funcionarios federales tener contacto con los legisladores en temas fiscales.⁸³ Quedó establecido que “los servidores

⁸⁰ DOF, Secretaría de Gobernación, 30 de julio del 2002

⁸¹ En el 2003, la SEGOB estableció un rubro presupuestal específico para el trabajo de cabildeo. Para dicho año, la Secretaría de Gobernación tenía presupuestados 170 millones 632 mil pesos para realizar el cabildeo de las iniciativas que presentará ante el congreso. Adicionalmente destinaron 83 millones 853 mil pesos para impulsar la Reforma del Estado y avanzar en el proyecto de iniciativa ante el congreso. Víctor Fuentes, “Dispara Segob fondo de cabildeo”, *Reforma*, 7 de septiembre de 2003, opinión. Luis Pazos, presidente de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública, mediante oficio fechado el 23 de diciembre de 2002, instruyó la desaparición de las 52 unidades de enlace que funcionaban en la administración pública federal. Se menciona que entre los criterios “se redujo el gasto con respecto al proyecto de presupuesto de las oficinas de enlace con el congreso en su totalidad, excepto en la Secretaría de Gobernación, que deberá absorber estas funciones”. Jorge Teherán y Sergio Javier Jiménez, “Pide Cámara finalizar cabildeo legislativos”, *El Universal*, 15 de enero de 2003, nacional.

⁸² DOF, Secretaría de Gobernación, 9 de septiembre de 2003

⁸³ El diputado Juan Molinar, subcoordinador de asuntos económicos de la bancada panista, mencionó que el acuerdo sólo profundizaba lo que ya se encontraba establecido en la ley. El diputado José Luis Flores, coordinador de asuntos económicos de la fracción priista, indicó que la medida era imposible de aplicar. Claudia Guerrero, “Confronta a diputados prohibición de cabildeo”, *Reforma*, México, 5 de septiembre de 2005, opinión.

públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal sólo podrán asistir a reuniones de trabajo que se celebren con legisladores o cualquier servidor público en el Congreso de la Unión para analizar la Iniciativa de Ley de Ingresos de la Federación, el Proyecto de Presupuesto de la Federación y las iniciativas de reforma a las leyes fiscales o de cualquiera otras que tengan algún impacto presupuestario con la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”⁸⁴. Sin embargo,

En el Ejecutivo varían las prácticas para la elaboración de los reglamentos, según la coyuntura y relevancia del tema. Hay quienes convocan foros para conocer la opinión de los actores involucrados, hasta los que no interactúan con grupos interesados por considerar que surgirán conflictos. Los servicios de cabildeo no se agotan en un mapa de actores, o en la concertación de citas con los servidores públicos, implican un seguimiento para la construcción de una relación y agenda con los actores que toman las decisiones⁸⁵.

A pesar de los esfuerzos por centralizar la relación con el congreso, continúan realizándose actividades de cabildeo en las propias dependencias gubernamentales, principalmente en las coordinaciones de asesores y las direcciones de enlace con el poder legislativo. Actualmente, el cabildeo gubernamental se dirige desde la Oficina de la Presidencia de la República con la anuencia de la Subsecretaría de Enlace Legislativo, que debería ser la responsable de ejecutar las negociaciones con el congreso⁸⁶. Aunque cada proyecto de reforma presenta sus propias particularidades.

LA RELACIÓN ENTRE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD, HACIA EL CABILDEO PRIVADO

Durante el sistema autoritario en México, la relación con el poder se daba bajo una tradición que imponía formas de vinculación cupulares y personalizadas, donde el

⁸⁴ DOF, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 22 de agosto de 2005.

⁸⁵ R. Guerra, *op. cit.*

⁸⁶ R. Ehrman, *op. cit.*, p. 242.

presidente era la figura central en la toma de decisiones⁸⁷. En un esquema totalmente vertical, el gobierno tenía capacidad para tomar decisiones en coordinación con las élites, hacer un lado al resto de la sociedad y excluir a amplios sectores de la población en el proceso de políticas públicas. Aquí, el partido del Estado tuvo un papel fundamental como mecanismo de vinculación con la sociedad.

Las corporaciones obreras, campesinas y populares, afiliadas al PRI, se convirtieron en los agentes de representación social que absorbían las demandas sociales. Esto facilitó el desarrollo de prácticas clientelares que implicaban el intercambio de compensaciones materiales a cambio de apoyo político y permitían mayor independencia a la élite gubernamental al momento de tomar decisiones. Aunque algunos beneficios resultaron de la presión por parte de los sectores integrantes, la mayoría de éstos fueron otorgados por el Estado precozmente y por vía autoritaria como medio para mantener su hegemonía política⁸⁸.

A partir de 1975 comenzaron nuevos patrones de interacción entre la sociedad y el Estado, aunque continuaron centrándose en la figura presidencial. La negociación surgió como nueva forma de interacción entre el gobierno y las elites empresariales, principalmente, debido a la ineficacia del unilateralismo estatal para lograr la estabilidad política y el crecimiento económico. El presidente comenzó a favorecer procesos de negociación - y ya no sólo de consulta como en el pasado - con el sector empresarial.

Esta fórmula de cooperación y negociación parecía muy apropiada para lidiar con la multiplicación y diversificación de actores políticos que se produjo en México desde mediados de los años ochenta, y que en la década siguiente estalló en una miríada de grupos de interés particular, asociaciones privadas y organizaciones no gubernamentales que al margen del partido oficial, e incluso de los partidos de oposición, exigían atención

⁸⁷ S. Lerdo de Tejada, *op. cit.*, p. 150.

⁸⁸ I. Bizberg, *op. cit.*, p. 698.

del gobierno, reivindicando representatividad social y el derecho a participar en los procesos de toma de decisión⁸⁹.

Díaz y Magaloni indican que la Cámara de Diputados empezó a tener influencia en el presupuesto de egresos desde los ochentas, pues se impuso una negociación informal en la medida que el Presidente perdió capacidad para asegurar los mismos incentivos que en el pasado⁹⁰. Los legisladores de la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados y los funcionarios de la Secretaría de Hacienda comenzaron a negociar la aprobación de legislación fiscal y del presupuesto de egresos. Incluso, los intentos de la Secretaría de Hacienda por reformar el régimen fiscal fueron bloqueados por legisladores priistas que defendían regímenes fiscales especiales de los grupos que representaban⁹¹. Sin embargo, esta capacidad de influencia continuó siendo limitada a quienes habían obtenido un escaño legislativo por medio del PRI.

A partir de 1997, la conformación de un congreso plural propició la descentralización en la toma de decisiones, reconfiguró y amplió la participación de los grupos de interés. Primero, significó el desmoronamiento de un esquema de toma de decisión vertical que dio paso a un esquema horizontal, en el que se requerían acercamientos con un mayor número de actores políticos, y no sólo con el poder ejecutivo, para influir en la producción de leyes. Segundo, favoreció el resquebrajamiento del PRI como única entidad responsable de organizar la presentación y la participación de la sociedad, donde nuevos canales de vinculación con el poder político y de participación en el proceso de política pública se establecieron.

⁸⁹ Soledad Loaeza, *Las consecuencias políticas de la expropiación bancaria*, México, El Colegio de México, 2008, p. 21.

⁹⁰ Alberto Díaz Cayeros y Beatriz Magaloni, "Autoridad presupuestal del poder legislativo en México: una primera aproximación", *Política y Gobierno*, vol. 5 (1998), pp. 521-24

⁹¹ *Ibíd.*, p. 514.

El congreso comienza a vivir una mayor autonomía y a consolidarse como un actor real de poder, con influencia en la agenda nacional. Se abre el espacio para la creación de un nuevo balance entre los poderes legislativo y ejecutivo, pero también entre los ciudadanos y el congreso [...] Los ciudadanos organizados en empresas, sindicatos, ONGs, etc. y los representantes de los distintos niveles de gobierno, comienzan a ver al congreso como un factor determinante en la protección de sus intereses y para la consecución de sus objetivos [...] En el lapso de un par de décadas pasamos entonces de un entorno: con partido hegemónico, en el que el proceso de toma de decisiones era vertical, con un control de casi absoluto del poder ejecutivo, con discrecionalidad y falta de transparencia, con una escasa participación social; a un entorno con división entre los poderes, división entre los partidos, mayor transparencia y mayor participación social.⁹²

Esta nueva realidad, desconocida hasta entonces por los grupos de interés, tuvo consecuencias en su forma de relacionarse con el poder político, permitiéndoles ampliar su radio de acción⁹³. Por medio de profesionales en el cabildeo comenzó a instituirse un mecanismo de articulación entre la sociedad y el Estado. Como señala Gómez, “los empresarios, organizaciones civiles y funcionarios públicos se vieron en la necesidad de negociar sus propuestas e intereses con el poder legislativo, sin intermediación de canales tradicionales como los partidos políticos, pero sí por medio de instancias profesionales, que se dedican a persuadir o a presionar a los legisladores para que tomen decisiones que los beneficien o que no los perjudiquen”⁹⁴.

Y, desde entonces, se creó un nuevo mercado laboral en el que consultoras especializadas en cabildeo comenzaron a ofrecer servicios que permitieran a los distintos grupos influir en el proceso legislativo. Se desarrollaron profesionales del cabildeo quienes ofrecían herramientas y estrategias para promover una legislación específica o para contener aquellas que afectaran algún interés particular. Pero, más importante, desde

⁹² J. Medina, *op. cit.*

⁹³ W. Astié-Burgos, *op. cit.*, p. 118.

⁹⁴ José de Jesús Gómez Valle, *El cabildeo de los grupos de presión. A la Cámara de Diputados en México durante la LVIII legislatura (2000-2003)*, México, Instituto Electoral del Estado de Jalisco, 2004, p. 86.

entonces comenzó a reconocerse la importancia de la participación de los distintos grupos de interés en el diseño de la política pública.

El *boom* que experimentó el crecimiento de profesionistas especializados en el cabildeo fue resultado del poco conocimiento que existía sobre al proceso legislativo y un reflejo del aumento en la demanda de servicios para relacionarse con el congreso.

A partir de 1997 empieza a darse mucho más el cabildeo legislativo. En el 2000 se pierde la mayoría en el Senado, y se da un congreso plural en ambas cámaras. Y eso hace que el ejecutivo ya no te pueda alinear, ni las estrategias, ni nada. No quiere decir que el cabildeo no existiera antes, pero a quien yo recibía como legislador era a organizaciones y cámaras empresariales [...] pero no era algo frecuente y común en esa época, pero ya se daba. Pero aumentó muy significativamente a partir de que empiezas a tener pluralidad, y se pierden las mayorías, entonces hay que ir a convencer a todos⁹⁵.

De manera resumida, paulatinamente, los distintos grupos de interés empezaron a tener un papel más activo en la definición de la política pública. Los empresarios dejaron la relación de subordinación frente al Estado que les garantizaba una economía en crecimiento, la protección del mercado, el control de los sectores populares y la estabilidad de las reglas informales del juego político⁹⁶. La crisis económica y la apertura política transformaron sus mecanismos de vinculación con el Estado. Desde los ochenta empezaron a participar propositivamente para favorecer la estabilidad económica y, con el apoyo de sus organizaciones, a intervenir en la política electoral. No obstante, la pluralidad política “trastocó los mecanismos tradicionales de negociación de los empresarios con el gobierno”⁹⁷.

Los cambios económicos y políticos en México presionaron a los empresarios para que transformaran sus formas tradicionales de cabildeo. La relación con el presidente se sigue utilizando pero necesita complementarse y diversificarse con otros mecanismos. Perdió

⁹⁵ Entrevista I.

⁹⁶ Carlos Elizondo Mayer-Sierra, “El estado mexicano después de su reforma”, en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coord.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, p. 177.

⁹⁷ C. Alba, *op. cit.*, p. 138

más relevancia aún el vínculo con el secretario de Hacienda o de Economía, aunque sigue siendo útil. Sin embargo, las decisiones cruciales en materia de políticas públicas se procesaron en 1997 y sobre todo en el 2000 en el congreso, un poder que era completamente desconocido y ajeno a los intereses de los empresarios⁹⁸.

Durante décadas la sociedad civil organizada tuvo un papel de subordinación frente al Estado, bajo una lógica clientelar que permitió a las organizaciones sociales canalizar beneficios públicos siempre que apoyaran electoralmente al PRI⁹⁹. A partir de la década de los noventa, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) empezaron a reconocer que el contexto de representación y pluralidad política representaba una oportunidad para impulsar una agenda que no había sido atendida¹⁰⁰. Aunque lenta y de una manera tardía, las OSC iniciaron estrategias de vinculación con el congreso para participar de forma activa en la elaboración de distintas legislaciones.

A partir de la existencia de un Congreso sin mayorías, las OSC se han convertido en actores clave para la construcción de acuerdos y para impulsar cambios en beneficio de la ciudadanía, con lo cual contribuyen a la gobernabilidad democrática del país [...] Dada esta importante labor de la sociedad civil y la oportunidad que ofrece el contexto existe una percepción generalizada de que padecemos un déficit de organizaciones civiles en México y de que es fundamental fortalecer a las existentes en su capacidad de incidencia. Sin embargo, también hemos documentado importantes casos de éxito de los cuales es fundamental aprender¹⁰¹.

Asimismo, el sistema político mexicano evolucionó hacia una pluralidad de escenarios y sujetos que desempeñan un papel en el quehacer político. Entre ellos se incluyen, además de los poderes legislativo y judicial, las autoridades en los distintos ámbitos de gobierno¹⁰². Con la constitución de la Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago), los gobernadores han buscado fortalecer su poder de negociación frente a las

⁹⁸ *Ibíd.*, p. 139.

⁹⁹ Mónica Tapia Álvarez y Gisela Robles Aguilar, *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*, México, Alternativas y Capacidades, 2006. p. 99.

¹⁰⁰ M. Hernández, *op. cit.*, p. 10.

¹⁰¹ *Ibíd.*, p. 11.

¹⁰² Carlos Camacho, “Estados”, <http://www.procab.org.mx/eventos.aspx>, consultado el 15 de mayo de 2013.

autoridades federales. Aunque su éxito se haya focalizado en temas fiscales, donde, sin importar la filiación partidista, comparten intereses y preocupaciones¹⁰³.

Los órganos reguladores, que carecen de facultades y una estructura administrativa suficientemente amplia para regular adecuadamente las actividades económicas, o en algunos casos tienen una debilidad institucional frente a la propia secretaría de la que dependen o *vis a vis* con los agentes económicos que pretenden regular¹⁰⁴, se han convertido en un brazo del poder ejecutivo que, gracias a su conocimiento técnico y especialización, juegan un papel en el desarrollo del marco normativo y, por tanto, su participación en el proceso legislativo es cada vez más recurrente.

Podemos concluir que la negociación entre los poderes públicos y el cabildeo de los grupos privados surgieron por el protagonismo que los legisladores adquirieron para influir en el proceso de toma de decisiones, cuando el presidente perdió control sobre la definición de la agenda política y sus resultados debido a la pluralidad política, pero también por su falta de liderazgo frente al congreso. Hoy, el cabildeo es una “realidad que refleja una vida democrática más dinámica y plural, en el marco de un nuevo equilibrio entre los poderes de la Unión, y en la cual los ciudadanos cuentan con vías más eficaces para promover sus intereses. En última instancia, se trata de una práctica

¹⁰³ En el 2003, la CONAGO decidió invitar, por primera vez a sus reuniones, a los coordinadores de las bancadas de la Cámara de Diputados y a representantes de las asociaciones que agrupan a los ayuntamientos del país con el objetivo de incluirlos en la discusión y definición de la convocatoria y los alcances que tendría la Convención Nacional Hacendaria que impulsan. Luis Alegre, “Amplia la CONAGO cabildeo”, *Reforma*, 3 de agosto de 2013, estados.

¹⁰⁴ Centro de Estudios Espinosa Yglesias, “Evaluación del desempeño de Órganos Reguladores en México”, <http://www.ceey.org.mx/site/politicas-publicas/evaluaciones-desempeno/evaluacion-desempeno-organos-reguladores-mexico>, consultado el 3 de febrero de 2013.

que beneficia a la sociedad civil al promover su participación activa, organizada e institucional”¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Mauricio Reyes López, “El cabildeo en la división de poderes”, www.diputados.gob.mx/cronica57/contenido/cont15/anali3.htm, consultado el 2 de mayo de 2013.

CAPITULO III

LOS CABILDEROS PROFESIONALES

El cabildero se ha convertido en un nuevo actor que representa los intereses de un grupo o sector específico, al mismo tiempo que funge como puente de comunicación. Aunque los cabilderos centran su acción en influir la conducta de quienes toman las decisiones, se menciona que la información que proporcionan permite a los legisladores conocer las implicaciones positivas o negativas de un asunto, tener un mayor conocimiento acerca del problema o situación abordada, considerar los puntos de vista de todos los actores involucrados, así como tomar decisiones orientadas y más representativas para los distintos sectores de la sociedad¹⁰⁶.

Por un lado, la relevancia de los cabilderos se encuentra en que proporcionan información importante y ayudan a tomar decisiones, ya que acercan datos que legisladores o funcionarios públicos no siempre tienen alcance, auxilian en el desarrollo de una estrategia política, debido a que pueden identificar aliados potenciales, contribuir al desarrollo de la estrategia y su coordinación, y suministran ideas innovadoras que pueden facilitar a los legisladores desarrollar sus puntos de vista y carreras individuales¹⁰⁷. Aunque por el otro, dicha información representa la percepción de un sector sobre un tema particular, lo que puede propiciar opiniones sobre políticas públicas que beneficien a un sector en perjuicio de otro.

Paralelo a su mayor reconocimiento como actividad, se han desarrollado opiniones respecto a su trabajo frente. En los periódicos predomina un enfoque

¹⁰⁶ Patricia González Tirado, “Cabildo e Información”, <http://www.procab.org.mx/eventos.aspx>, consultado el 15 de mayo de 2013.

¹⁰⁷ N. Ornstei, *op. cit.*, p. 57.

negativo sobre su trabajo, pues recurrentemente se refieren al cabildeo como influyentísimo, coyotaje o corrupción. Centran su atención en casos emblemáticos como la gestión que realizan las tabacaleras, las televisoras, las cerveceras o los monopolios privados. Mencionan que a los cabilderos “nadie los conoce, nadie los ve, pero mueven los hilos tras bambalinas [...] van a cabildear en favor de sus clientes. A pedir favores políticos o a presionar”¹⁰⁸, o que los cabilderos son “personas que rondan los pasillos de San Lázaro o Xicoténcatl para ‘convencer’ a los legisladores... [Dónde] las estrategias de persuasión incluyen desde amenazas hasta ofrecimientos de dádivas y viajes con todo pagado”¹⁰⁹.

Entre los legisladores la percepción del cabildero varía, desde opiniones favorables por el trabajo que realizan, hasta críticas por los mecanismos mediante los que buscan influir en la producción parlamentaria. Unos ven al cabildero como apoyo al trabajo legislativo porque dejan documentos, estudios y opiniones con el objetivo de mostrar sus puntos de vista. Consideran que están obligados a recibir a los distintos grupos para considerar sus perspectivas sobre un tema específico, pues “escuchar la opinión de los diferentes sectores es una parte importante del proceso legislativo”¹¹⁰. Otros piensan que estos representantes no proporcionan una perspectiva desinteresada porque representan una posición a cambio de recibir un pago por ello. Mencionan que “los legisladores deben tener la asesoría adecuado de parte del personal que trabaje para ellos mismos y para la cámara, no de quienes trabajan para un sector privado ajeno al congreso”¹¹¹.

¹⁰⁸ Georgina Howard, “Oficio, cabildero”, *Reporte Indigo*, 10 de junio de 2012, opinión.

¹⁰⁹ Editorial, “Urgente, control a los cabilderos”, *El Universal*, 3 de enero de 2011, editorial.

¹¹⁰ Entrevista Z.

¹¹¹ Entrevista AA.

Sin duda, existe un amplio desconocimiento del trabajo y características de los cabilderos profesionales como intermediarios en la representación de intereses. Por ello, el presente capítulo tiene como objetivo hacer un análisis sobre sus principales actores para identificar de dónde surgen, a quiénes representan, cómo organizan su trabajo y mediante qué mecanismos influyen en el proceso legislativo. Con base en información podremos enunciar conclusiones respecto a quiénes son y cómo se vinculan con el poder político.

EL ORIGEN DE LOS CABILDEROS

Los primeros cabilderos profesionales en México surgieron gracias a la experiencia que adquirieron sobre el tema en el ámbito internacional, principalmente durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari¹¹². La negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue la principal arena de aprendizaje, pues permitió a funcionarios públicos y empresarios entrar en contacto con una forma de negociación política desconocida en la tradición de la representación de intereses en México. Bajo la solicitud del gobierno norteamericano, el gobierno de México comenzó a desarrollar una campaña para impulsar el TLCAN con congresistas, empresarios y la población estadounidense en general.

El gobierno mexicano abrió una oficina para conducir el cabildeo desde Washington y el sector empresarial, con la sede del Consejo Empresarial Mexicano

¹¹² Puga plantea que la firma del TLCAN no es la primera vez que el gobierno y los empresarios mexicanos realizaban acciones de cabildeo con el congreso estadounidense. Cristina Puga, *Los empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 2004. Cfr. “El TLC o los límites del cabildeo”, en *Este País*, núm. 30, México, septiembre de 1993. Gómez, *op. cit.*, señala, por su parte, que desde la presidencia de Miguel de la Madrid el gobierno hizo uso del cabildeo, aunque con un bajo perfil, para gestionar de manera favorable temas vinculados a medios de comunicación e imagen.

para Asuntos Internacionales (CEMAI) en la capital estadounidense, comenzó a colaborar de forma conjunta¹¹³. El gobierno reconoció que necesitaba de la asesoría directa de los organismos empresariales para negociar con su contraparte norteamericana y canadiense, pues requería de informes y datos por sector económico. Bajo el liderazgo de la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE), los empresarios orientaron sus acciones a recoger información y generar consensos dentro de sus sectores, a trabajar de forma conjunta con el gobierno de México bajo la figura del “cuarto de a lado” y efectuar acciones de cabildeo con sus contrapartes empresariales en el exterior, pero también frente a los legisladores estadounidenses¹¹⁴.

Así, gobierno y empresarios, con el apoyo de firmas de cabildeo en Estados Unidos, impulsaron una intensa campaña de gestión ante el congreso americano. Para 1992, 75 agencias estadounidenses representaban intereses mexicanos, 22 de las cuales habían sido contratadas por la administración del presidente Carlos Salinas¹¹⁵. De forma paralela, se mantuvieron cerca del congreso mexicano para apoyar o solicitar cambios en el acuerdo que iba a ser ratificado, lo que ha continuado y se ha profundizado con la firma de otros tratados internacionales¹¹⁶. De esta forma, aunque diversos actores políticos y empresariales no participaron directamente en el cabildeo, estuvieron cerca de quienes negociaban o en una posición privilegiada que les permitió ese acercamiento y experiencia profesional.

¹¹³ C. Puga, *op. cit.*, p. 126.

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 139.

¹¹⁵ Gómez, *op. cit.*, p. 83.

¹¹⁶ Entrevista M.

Los cabilderos también surgieron del propio congreso mexicano, pues quienes habían ocupado un escaño legislativo durante el régimen priista contaban con la ventaja de conocer el proceso legislativo, entender su funcionamiento y, de alguna forma, estar familiarizados con la práctica del cabildeo. Lerdo de Tejada y Godina reconocen que gracias a su experiencia como legisladores, y en el nuevo contexto como representantes de los grupos de interés, conocen la importancia de cada elemento del congreso; “saber a quién acudir y cómo se toman las decisiones, así como cuáles son los criterios y tiempos legislativos, son instrumentos básicos para una estrategia seria de *lobbying*”¹¹⁷.

Exlegisladores, principalmente de origen priista, aprovecharon su conocimiento e identificaron oportunamente el nuevo papel que el poder legislativo comenzaba adquirir¹¹⁸. Se dieron cuenta que surgía una oportunidad en la representación de intereses, gracias a la necesidad de representación frente a un nuevo actor político.

A partir de 1997, cuando el PRI pierde la mayoría en la Cámara de Diputados, ahí es cuando se detona la actividad [del cabildeo]. El país comienza a girar y se da una vuelta interesante de quienes eran los actores políticos relevantes [...] Se identificó la necesidad de interlocución con el congreso, pues el sector privado tenía principalmente su interlocución con el Ejecutivo [...] Antes, con el Ejecutivo era una línea muy vertical muy clara, y si lograbas tocar ese botón las órdenes bajaban. De repente el poder se vuelve muy horizontal y muy diverso, con diversos actores políticos con fuerza. Y [se] empieza a tener relación con el congreso para llevar la representación de clientes y de la sociedad civil organizada¹¹⁹.

La administración pública federal fue otro terreno fértil para el desarrollo de profesionales del cabildeo, una vez que el poder ejecutivo se vio en la necesidad de

¹¹⁷ S. Lerdo de Tejada, *op. cit.*, p. 48.

¹¹⁸ Son los casos de Grupo Estrategia Política de Gustavo Almaraz, Cabildeo y Comunicación de María Emilia Farías, Asesoría Estrategia Total de Fernando Lerdo de Tejada y LTG Lobbying de Luis Antonio Godina y Fernando Lerdo de Tejada.

¹¹⁹ Entrevista A.

establecer áreas especializadas para conducir sus relaciones con el poder legislativo. El presidente Ernesto Zedillo estableció en las distintas secretarías de Estado áreas especializadas de interlocución con el congreso con el fin de “dar seguimiento y analizar el trabajo parlamentario que por sus atribuciones les concierne, sino también proveer de información técnica de calidad, oportuna y pertinente a los legisladores en lo individual o a comisiones dictaminadoras para ofrecer apoyos adicionales en su toma de decisiones, y así facilitar la consecución de sus objetivos”¹²⁰. Incluso, cada año se entregaba un premio, por parte del presidente, a la mejor área de enlace legislativo con base en el número de iniciativas impulsadas, su relación con los legisladores, cómo se trabajaba en cada área, entre otras¹²¹.

La primera generación en el gobierno fuimos elegidos como mera coincidencia, no fue una búsqueda muy profesional con gente con un perfil determinado. Nos fuimos haciendo, nos fuimos formando. Si bien conocíamos sobre la división de poderes, hubo que aprender qué era una comisión, qué era el proceso legislativo, cómo funcionaba el congreso [...] Inclusive, no había claridad de cómo nos íbamos a organizar y relacionar. Ahora todo mundo sabe sobre el congreso y lo ven muy natural, pero antes nadie tenía ni idea [...] En ese momento uno tuvo que aprender y estudiar¹²².

El triunfo del Partido Acción Nacional (PAN) en las elecciones presidenciales del 2000 propició la salida de un sector de la burocracia gubernamental. Aquellos que ocuparon alguna posición de trabajo en la administración pública federal, principalmente vinculada al trabajo con el poder legislativo, pero también con experiencia en la comunicación, se desplazaron al sector privado¹²³. Gracias a la

¹²⁰ M. Reyes, *op. cit.*

¹²¹ Entrevista V.

¹²² *Loc. cit.*

¹²³ Pueden mencionarse los casos de incorporación a grandes empresas de Javier Medina Medina, Director General de Enlace con el Congreso en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Nora Cariño, Directora de Enlace Legislativo en la Secretaría de Economía (SE), Joel Rojas Gutiérrez, Director de Enlace Legislativo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Laura

experiencia adquirida en este periodo, algunos funcionarios fueron contratados por grandes empresas para encargarse de las recién creadas áreas de vinculación con el gobierno o para constituir áreas de enlace legislativo. Otros funcionarios fundaron agencias de cabildeo, se incorporaron a alguna existente o, incluso, se encargaron de impulsar áreas de cabildeo legislativo en consultoras especializadas en otros ramos.

Conforme ha avanzado el tiempo, los cabilderos se han formado en la práctica. Han adquirido experiencia debido a su participación en las áreas especializadas de enlace legislativo en la administración pública federal, en las grandes empresas, en los organismos empresariales o en las propias agencias profesionales de cabildeo. Como resultado, se ha consolidado una nueva profesión en México enfocada a servir como intermediario en la representación de intereses.

LOS ACTORES DEL CABILDEO

Los cabilderos pueden clasificarse en tres grupos, aunque con distintos grados de profesionalismo. El primer grupo son los inscritos en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados, de acuerdo con la normatividad en la materia. El reglamento interno establece que, al inicio de cada legislatura, todo individuo que en representación de intereses propios o de terceros realice acciones de cabildeo, por más de una vez, debe inscribirse en el registro público de cabilderos, conforme a los criterios establecidos por la Mesa Directiva, para obtener su acreditación¹²⁴.

Tamayo, Directora de Enlace Legislativo en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). En el caso de agencias de cabildeo, se encuentran los casos de Rosemary Safie Samour, Directora de Enlace de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y José Luis Díaz Moll, Director General de Enlace Político en la Secretaría de Gobernación (SEGOB).

¹²⁴ Reglamento de la Cámara de Diputados, art. 264. La Mesa directiva estableció como requisitos para obtener la autorización para actividades de cabildeo en la Cámara de Diputados: entregar un formato donde se indique domicilio del solicitante, se exhiba copia de identificación oficial vigente y se señale

Debido a que el reglamento fue aprobado en 2011, hasta la fecha sólo se han publicado dos convocatorias: la del 21 de febrero de 2011 y la del 27 de septiembre de 2012, cuyos resultados se publicaron en la gaceta parlamentaria de la Cámara de Diputados el 1 de abril de 2011 y el 31 de octubre de 2012, respectivamente. En la primera convocatoria fueron acreditadas 564 personas, pertenecientes a 81 personas morales y 112 personas físicas. Entre las personas morales se registraron alrededor de 36 despachos de cabildeo, 43 cámaras, asociaciones y confederaciones empresariales y 2 organizaciones de la sociedad civil¹²⁵. En la segunda convocatoria fueron aprobadas 254 solicitudes pertenecientes a 34 personas físicas y 220 personas morales. Entre las personas morales se encuentran alrededor de 45 agencias de cabildeo, 21 despachos de diversos giros, 76 organismos empresariales, entre cámaras, asociaciones y confederaciones, 35 empresas, 23 organizaciones de la sociedad civil y 15 actores diversos, entre sindicatos obreros, uniones campesinas, institutos académicos, asociaciones profesionales y federaciones¹²⁶.

La diferencia en el número de cabilderos registrados refleja en parte el surgimiento de nuevos profesionales, pero en mayor medida responde a los distintos criterios que fueron establecidos y aplicados durante los procesos de registro por parte de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados.¹²⁷ La falta de criterios de regulación

las comisiones de interés en las que el interesado llevará a cabo sus actividades de cabildeo. Indica que en caso de que el interesado actúe en representación de una persona moral debe acreditar la personalidad del representante legal e indicar el nombre de la persona física a quien pretende autorizar para realizar la actividad de cabildeo.

¹²⁵ Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, N. 3233-II Año XIV, 1 de abril de 2011.

¹²⁶ Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, N. 3636-VI, Año XV, 31 de octubre de 2012.

¹²⁷ En el primer registro, la Mesa Directiva permitió a las personas morales acreditar un número de personas indefinido, de acuerdo con los criterios de cada cabildero. En el segundo registro, la Mesa Directiva admitió la solicitud de una persona física por cada persona moral que solicitara el registro, aunque dependiendo la negociación, caso por caso, accedió a acreditar a un mayor número de personas. Asimismo, en el segundo registro la Mesa Directiva recibió 352 solicitudes de personas físicas y aprobó el registro de 34, frente a las 112 que fueron acreditadas en el primer registro. La diputada Marilyn

específicos en la materia han propiciado que los diputados miembros de la Mesa Directiva hagan una interpretación discrecional para el establecimiento de criterios de aplicación y aprobación de cabilderos. Un entrevistado lo sugiere así,

En el segundo registro hubo un cambio, la mesa directiva decidió a quién le daba y a quién no. Le siguen dando registro a empresas que nada que ver, y a los cabilderos no, aunque demuestren que son cabilderos. No hay un proceso de validación y de consulta: muéstrame que eres cabildero independiente, el acta constitutiva de la empresa, qué dice en el objeto social, si representas una empresa demuéstreme que estás trabajando ahí. Actualmente, todo se supedita a la decisión de la Mesa Directiva porque el reglamento indica en forma genérica. Al final, es la Mesa Directiva quien decide cómo realiza la convocatoria y a quién otorga el registro [...] la forma que se hace el registro es inequitativo e inconstitucional, y deja amplios huecos¹²⁸.

De acuerdo con los encargados del primer registro, la convocatoria tenía como objetivo conseguir un panorama general que indicara de quiénes estaban realizando acciones de cabildeo en el congreso, sin un análisis a profundidad sobre la pertinencia de aprobar las solicitudes de los interesados. Los responsables del segundo registro mencionaron que los requerimientos y los criterios aplicados fueron más estrictos debido a que en la legislatura pasada, cuando se llevó a cabo la primera inscripción, se identificaron casos de falsificación de datos o la inscripción de personas físicas que representaban a personas morales.

Se observa que en la primera convocatoria varios cabilderos no se inscribieron o lo hicieron bajo la figura de persona física, aunque en realidad representaban a personas morales, como agencias de cabildero, grandes empresas u organismos empresariales. Las razones de dicho comportamiento pueden clasificarse en dos vertientes: la primera, porque existía incertidumbre de cómo iba a funcionar y cuáles

Gómez Pozos, encargada y responsable del registro de cabilderos, argumentó que existían personas que solicitaban su registro como persona física aunque en realidad representaban a una persona moral. Claudia Salazar, "Ocultan diputados conflicto de intereses", *Reforma*, 3 de noviembre de 2012, desde el congreso.

¹²⁸ Entrevista W.

podían ser las implicaciones para registrarse; la segunda, porque los requisitos de inscripción eran más sencillos para las personas físicas que para las personas morales, pues sólo se requería proporcionar información básica¹²⁹.

En el primer registro entró de todo, no hubo realmente un filtro de cabilderos. Habían personas o empresas que no se dedicaban al cabildero, hubo colegas que no se registraron por miedo a qué iba a pasar o lo hicieron como persona física y no como moral, para ver qué pasa [...] En la segunda sí hubo filtro, y bastante fuerte. Pero, el proceso fue anómalo porque se solicitó que las personas morales podían registrar una persona, por lo que despachos se registraban como persona física para tener acceso, pero la mesa directiva les negó el registro bajo esa figura [...] Pero aun así hay gente que no se dedica al cabildeo¹³⁰.

Como puede observarse en la Tabla 2, los resultados proporcionados por la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados indican que, en el segundo registro público de cabilderos, los representantes del sector empresarial son quienes acreditaron un mayor número de representantes (49.5%). Los responsables de efectuar los acercamientos con los legisladores en el sector empresarial, ya sea en grandes empresas, ya sea en cámaras, asociaciones y confederaciones, mencionaron que la práctica del cabildeo se ha convertido en una herramienta fundamental porque carecen de representación directa en el congreso, pues los empresarios no están incorporados en ningún partido político.

¹²⁹ Ejemplos de quienes representaban personas morales y se registraron con la figura de personas físicas en el primer registro puede mencionarse a María Emilia Farías de Cabildeo y Comunicación, Jorge Espinosa Fernández de Grupo Asesoría Estratégica, Pamela Emilia Delgado de Central de Estrategias Políticas, Antonio Cortés Koloffon y Daniel Alberto Cruz de CGMPS, Jaime Navarro del Río de Guerra y Asociados, Rosario Elena Guerra de Enlace y Servicios Especializados, Lucía Eva Gutiérrez de la ANTAD, Ignacio García Lascurain y Fernando Coronel Landa del CCE, Luis Antonio Focerrada del Ceesp, Rosa María Jiménez del Cespedes, José García González de CANILEC, Armando Leyva de Coca Cola FEMSA, Alfonso Cebreros de Gruma, Gabriela González de Bimbo, Hector Enrique de Nestlé, Juan Iván Jaimes del SNTE, por mencionar algunos.

¹³⁰ Entrevista O.

TABLA 2
Representantes acreditados en la Cámara de Diputados (2012) *

Tipo de representante	2do. registro público	
	Número	Porcentaje
Despachos (Relaciones públicas y gubernamentales)	45	20.4%
Despachos (Legales, ambientales, fiscales, etc.)	21	9.1%
Organismos empresariales	76	34.5%
Empresas	35	15.8%
Organizaciones civiles	23	10.4%
Otros (obreros, campesinos, institutos académicos, asociaciones profesionales y federaciones)	15	6.8%

Fuente: Elaboración propia con base en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados e investigación directa. *El número es aproximado debido a la falta de información sobre los inscritos, así como por la ausencia de una clasificación específica por parte del registro.

Los sindicatos obreros y las uniones campesinas representan sólo el 1.3% de los cabilderos registrados. El bajo número de cabilderos en las organizaciones obreras y campesinas se explica porque efectúan el contacto con el congreso de forma directa, con los representantes sectoriales que ocupan una curul legislativa o con los líderes en sus organizaciones. Por ejemplo, los obreros mantienen canales de representación en el PRI por medio de la CTM, la CROC, la CROM, entre otros. Otros sindicatos lo hacen en el resto de los partidos políticos, la UNT se ha vinculado con el PRD, aunque en algunos procesos electorales ha presentado candidatos en la mayoría de los partidos políticos, y el SNTE con Nueva Alianza¹³¹. Paralelamente, estos grupos desarrollan

¹³¹ El PRI tiene 28 diputados con vínculos directos a algún sindicato, el Partido Nueva Alianza (Panal) con siete, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) con tres, el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) con uno. En el PRI diez legisladores son de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), cuatro del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), tres del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), tres de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos de Jalisco (CROC). Otros sindicatos con presencia son el Sindicato de la Secretaría de Salud, el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), el Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de Televisión y Radio

un cabildeo indirecto con movilizaci3n de la base social mediante marchas, manifestaciones o incluso el cierre de calles y avenidas.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) representan el 10.4% de los cabilderos registrados, aunque un mayor n3mero de organizaciones reconocen hacer incidencia en pol3ticas p3blicas¹³². Algunas razones porque las OSC no se inscriben en el registro p3blico son: primero, consideran que su principal trabajo est3 en el objeto social para el que se constituyeron. El cabildeo no es la prioridad de su trabajo, pero lo hacen cuando desean impulsar las propuestas que elaboran en sus organizaciones; segundo, la mayor3a carecen de personal especializado en la materia. En general, los directores de las organizaciones son quienes mantienen acercamientos con actores pol3ticos y medios de comunicaci3n; y, tercero, la legislaci3n fiscal prohib3a a las organizaciones civiles que tienen el estatus de donataria autorizada hacer actividades tendientes a influir en la legislaci3n, lo que era considerado por las OSC como una violaci3n a su derecho de petici3n¹³³.

(SITATYR), el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radio y Televisi3n (STIRT), la Confederaci3n Mexicana Sindical (CMS), el sindicato de la Universidad de Guadalajara, el sindicato ferrocarrilero, el sindicato de electricistas y el sindicato de trabajadores del municipio de Guadalupe, Nuevo Le3n. El Panal tiene seis diputados vinculados al SNTE y uno al sindicato de trabajadores de la Secretaria de Desarrollo Social. El PRD tiene diputados del SNTE, la Coordinadora de Trabajadores de la Educaci3n (CNTE) y el sindicato de electricistas. El PAN tiene a un diputado vinculado al sindicato de trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el PVEM a uno perteneciente al SNTE. Elia Baltazar, "Los 40 curules de los sindicatos mexicanos", ADN Pol3tico, 26 de septiembre de 2013 <http://www.adnpolitico.com/congreso/2012/09/26/las-40-curules-de-los-sindicatos-mexicanos>

¹³² D3vila y Caballero indican que las organizaciones de la sociedad civil no hacen cabildeo en sentido estricto, sino que llevan a cabo trabajo de incidencia porque sus acciones persiguen un beneficio social o un objetivo sin fines de lucro. D. D3vila, *op. cit.*, p. 33. Alternativas y Capacidades define la incidencia en pol3ticas p3blicas como "el conjunto de actividades confrontativas y cooperativas que implican interactuar con el gobierno y otras instituciones p3blicas". M3nica Tapia 3lvarez *et al.*, *Manual de incidencia en pol3ticas p3blicas*, M3xico, Alternativas y Capacidades, 2011, p. 13.

¹³³ Mar3a Isabel Verduzco y M3nica Tapia 3lvarez, *Fortalecimiento de la ciudadan3a organizada. Diagnostico y recomendaciones para un ambiente propicio en M3xico*, M3xico, Alternativas y Capacidades, 2013, p. 79. El art3culo 97 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) vigente hasta 2013 mencionaba que las donatarias autorizadas no pod3an involucrarse en actividades destinadas a influir en la legislaci3n, pero establec3a que no se consideraban como tales la publicaci3n de una investigaci3n de car3cter no proselitista y la asistencia t3cnica a un 3rgano gubernamental que lo hubiere solicitado por

Es importante mencionar que la ciudadanía organizada genera mecanismos de articulación y coordinación para tener mayor influencia en la política pública, aunque no sean permanentes¹³⁴. Las OSC forman grupos o redes, sobre ejes temáticos comunes, para obtener el reconocimiento de funcionarios y legisladores como una fuerza social cohesionada, organizada y con propuestas¹³⁵. Incluso, han establecido espacios informales en los que intercambian opiniones sobre temas de la agenda nacional e invitan a funcionarios para conocer sus perspectivas sobre un tema y transmitirles sus preocupaciones¹³⁶. No obstante, los esfuerzos de las OSC para influir en los asuntos públicos no siempre son exitosos debido a que sólo en algunas

escrito. La actual Ley del ISR permite a las donatarias autorizadas hacer actividades destinadas a influir en la legislación si dichas actividades no son remuneradas, no se realizan en favor de personas o sectores que les hayan otorgado donativos y proporcionan la siguiente información al Servicio de Administración Tributaria: a) la materia objeto de estudio, b) la legislación que se pretende promover, c) los legisladores con quienes se realice las actividades de promoción, d) el sector social, industrial o rama de la actividad económica que se beneficiaría con la propuesta, e) los materiales, datos o información que aporten a los órganos legislativos, claramente identificables en cuanto a su origen y autoría, f) las conclusiones, g) cualquier otra información relacionada que determine el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.

¹³⁴ Entrevista Y. Algunos ejemplos de redes ciudadanas son: la red mexicana por ciudades justas, democráticas y sustentables, que trabaja por construir una articulación de organizaciones que incida para mejorar la calidad de vida de las ciudades, el consejo ciudadano autónomo por la educación, que tiene como objetivo incidir en las políticas educativas, contribuir a la transparencia y rendición de cuentas en la materia, el colectivo fortaleciendo causas ciudadanas, que impulsa un marco legal y fiscal propicio para el desarrollo de las OSC, la coalición por la salud de las mujeres, que busca fortalecer la política pública en salud sexual y reproductiva mediante la asignación de gasto en el Presupuesto de Egresos de la Federación. la red por la rendición de cuentas, que busca crear condiciones de opinión y exigencia para el diseño de una política de rendición de cuentas, entre muchas otras. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) coordina seis redes temáticas: la red por el desarrollo comunitario, la red por la salud, la red por el desarrollo comunitario, la red ambiental mexicana, la red por la cultura, red por la Infancia y la adolescencia y la red por la educación.

¹³⁵ Centro Mexicano para la Filantropía, *Una aproximación metodológica. Redes de organizaciones de la sociedad civil para la incidencia en política pública*, México, CEMEFI, 2010, p. 9.

¹³⁶ Ejemplo es el grupo Espacio A, encabezado por la organización Causa en Común, donde en reuniones mensuales se da seguimiento a una agenda de trabajo conjunta y se intercambian opiniones respecto a temas específicos. Uno de los principales logros fue la primera Cumbre Ciudadana para Construir un México Pacífico y Justo con el objetivo de generar un espacio de diálogo y construcción de acuerdos desde la sociedad organizada, a fin de consensar una agenda nacional y conformar un frente común. Se acordaron 151 propuestas, en 6 mesas de trabajo, entre más de 300 organizaciones de la sociedad civil que fueron suscritas, en distintos porcentajes, por los aspirantes a la Presidencia de la República Enrique Peña Nieto, Josefina Vázquez Mota, Andrés Manuel López Obrador y Gabriel Quadri. Véase Maite Azuela, *Primera cumbre ciudadana para construir un México pacífico y justo: una historia que debe contarse*, México, UNAM, 2013.

ocasiones logran crear una agenda común, visualizar públicamente su trabajo y desarrollar capacidades de negociación efectiva con actores públicos y privados¹³⁷.

La agenda pendiente de la sociedad civil pasa por entender y desarrollar aquellas capacidades que deben considerarse como medios y procesos necesarios para ejercer un proceso de influencia efectivo. La falta de capacidades para la incidencia ocasiona que cuando se logra contar con espacios propicios muchas OSC desconocen cómo aprovecharlo o no cuentan con los elementos y la experiencia para realizar una interlocución efectiva y con propuestas viables, no cuentan o no son capaces de obtener recursos para sostener estos procesos a lo largo del tiempo o bien no gozan de autonomía suficiente para hacerlo. Simplemente no saben cómo procurar la apertura de espacios y utilizar estrategias diversas para tal efecto. Esto también ocasiona ausencia de diálogo o bien diálogos ríspidos, lejanos, entre dos sectores, el gubernamental y el social, que pareciera hablaran lenguas distintas, con procesos y formas de articulación ajenas, y totalmente en desproporción de fuerzas, recursos, poder y capacidad de influencia¹³⁸.

Las OSC responden de manera tardía y, muchas veces, desarticulada debido a la falta de experiencia, personal especializado, conocimiento del marco legal y del proceso político¹³⁹. Un amplio número de organizaciones que hacen incidencia carecen de planes definidos, sus acciones surgen de manera intuitiva y no tienen recursos disponibles y estrategias de financiamiento para dichas labores. Como resultado, el esfuerzo que hacen por influir en las políticas públicas se ve afectado por la falta de sustentabilidad económica y de constancia en el tiempo. Dávila y Caballero plantean que “el contexto en que se desarrolla la labor de incidencia que realizan las OSC en México se define, por un lado, por su relativo poder de presión o influencia, que muchas veces les permite sólo informar, presionar y relacionarse con el legislativo, y, por el otro, por el hecho de que estos actores sociales en ocasiones no tienen los

¹³⁷ Centro Mexicano para la Filantropía, *op. cit.*, p. 7.

¹³⁸ Miguel de la Vega, “Sociedad civil: Agenda pendiente para ejercer su derecho de participación”, *Revista Brújula Ciudadana*, 50 (2013), p. 38.

¹³⁹ El Centro de Colaboración Cívica tiene talleres de facilitación de diálogos y negociación para favorecer procesos participativos para la toma de decisiones entre múltiples actores. Alternativas y Capacidades ofrece talleres de incidencia en políticas públicas para que las organizaciones desarrollen una visión amplia y propositiva de lo público, las políticas públicas y la incidencia.

medios políticos, legales, financieros o institucionales para incidir eficazmente”¹⁴⁰.

El segundo grupo son los cabilderos miembros de la Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo (Procab)¹⁴¹, quienes en su mayoría se han inscrito en el registro de cabilderos de la Cámara de Diputados. Esta asociación fue constituida en mayo del 2000 por los responsables de las áreas de enlace legislativo en la administración pública federal¹⁴², con el fin de promover los principios generales de ética profesional, elevar la profesionalización de sus asociados e impulsar prácticas regulatorias que promuevan el cabildeo en un marco de transparencia¹⁴³. Con el tiempo, la asociación ha quedado conformada por profesionales del cabildeo en el sector privado, pues varios de sus fundadores se desplazaron a áreas de enlace legislativo en grandes empresas y organismos empresariales.

La Procab nace como asociación de cabilderos *in houses* en el gobierno. Pero luego la observamos nosotros y nos la quedamos como sector privado. La Procab es un espacio donde simplemente tocamos puntos de nuestro gremio; es un espacio en donde los principales objetivos son dignificar la actividad, que las personas que están ahí hacen bien las cosas, están reguladas, son transparentes. Como sector somos muy pocos que prestamos un servicio profesional, y creo que tenemos que tener una certificación de quienes somos los profesionales, con un código de ética¹⁴⁴.

Los estatutos marcan dos vías para ser miembro de la Procab: primero, en el caso de despachos, que el acta constitutiva de la empresa establezca que parte de sus actividades están vinculadas al cabildeo; segundo, en el caso de cabilderos independientes, que presten servicios profesionales de cabildeo, sin que necesariamente constituyan una empresa. Los afiliados a Procab que fueron

¹⁴⁰ D. Dávila, *op. cit.*, p. 33.

¹⁴¹ Para mayor información sobre la asociación y sus objetivos, consúltese <http://www.procab.org.mx/>.

¹⁴² La Procab surgió bajo la iniciativa de profesionales del cabildeo que ocupaban puestos de enlace con el congreso en la administración pública federal. Sus miembros fundadores son David Espinoza Freyre, Jaime Domingo López Witron, Javier Medina Medina, Jorge Bustillos Roqueñi, Oscar Guerra Ford, Nora Cariño, Joel Rojas Gutiérrez e Ignacio García Lascurain.

¹⁴³ J. Medina, *op. cit.*

¹⁴⁴ Entrevista P.

entrevistados mencionan que la asociación tiene reglas perfectamente establecidas. La principal es suscribir y respetar un código de ética, pero además tener experiencia reconocida, un marco de acción en cabildeo y transparencia en la práctica de la actividad. Indican que estos requisitos limitan la membrecía en la Procab, pues impiden que cualquier grupo o persona que se denomina a si mismo cabildero participe en la asociación.

La Procab es una asociación de profesionales en el cabildeo, donde hemos pretendido que aquellos que se dedican a esto se incluyan y se afilien con la finalidad de, al ser muy pocos lo que nos dedicamos a esto, tratar de establecer una serie de reglas, particularmente de carácter moral y ético. Si algo ha hecho mucho daño al cabildeo son los marrulleros, los que se ostentan como representantes de no sé quién, los que todo lo hacen a base de billeteo o de incentivos perversos. Y eso es lo que daña la actividad real del cabildeo, que no es otra cosa que generar una relación de confianza para poder buscar un acercamiento con los legisladores para acercarles elementos documentados para una mejor toma de decisiones. Esa es la filosofía, el razonamiento de Procab¹⁴⁵.

En la Procab participan 28 profesionales del cabildeo, entre los que se encuentran 15 despachos, 4 cabilderos independientes y 9 grandes empresas u organismos empresariales (Tabla 3). Quienes participan en la asociación, a diferencia de los inscritos en el registro público de cabilderos, son “despachos abogados exclusivamente en el cabildeo y empresas que son precursoras en las áreas internas de cabildeo”¹⁴⁶. Durante sus trece años de vida, la Procab ha tenido cambios en su membrecía debido a razones personales de sus miembros, porque la asociación ya no responde al perfil profesional de los asociados, a que no han cumplido con los criterios internos o, simplemente, porque el despacho dejó de existir¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Entrevista U.

¹⁴⁶ Entrevista Q.

¹⁴⁷ J. Gómez, *op. cit.*, menciona que en el 2004 participaban en Procab alrededor de 13 despachos. Actualidad no participan: LTG Lobbying México, Asesoría y Análisis, PSG Global México Estratégica Consultores, Cuevas y González Cabildeo y Comunicación, Tiamat Comunicación.

TABLA 3
Miembros asociados a Procab

Despachos de cabildeo profesional		
Asesoría Estrategia Total	Fernando Lerdo de Tejada	Socio Director
Cabildeo y Comunicación	María Emilia Farías Mackey	Socio Director
Consultoría y Relaciones Gubernamentales	Carlos Camacho Dávalos	Socio Director
Dynamis Consultores	Roberto Ehrman Fiorio	Socio Director
Edelman	Roberto Arriola García	Vicepresidente de Asuntos Públicos
Grupo Estrategia Política	Gustavo Almaraz Montaña	Socio Director
Enlace y Servicios Especializados	Rosario Guerra Castellanos	Socio Director
Políticas Públicas y Asesoría Legislativa	Marco Antonio Michel Díaz	Socio Director
PricewaterhouseCoopers	Patricia González Tirado	Socia de Impuestos y Servicios Legales
Zimat Collin-Harris (Cepol)	Marta Mejía Montes	Socio Director
Safie Consultores	Rosemary Safie Samour	Socio Director
StrcuturA	Marco Provencio	Socio Director de ProA
Grupo ICB	Julio Portales Galindo	Socio Director
Ríos Ferrer y Asociados	Ricardo Ríos-Ferrer	Socio Director
Esfera Política	Solange Márquez Espinoza	Socio Director
Empresa u organismos empresariales con áreas de cabildeo		
Grupo ALFA	Raúl Riquelme Cacho	Director de Relaciones Institucionales
Grupo Salinas	Javier Medina Medina	Director General de Enlace Legislativo
Grupo Modelo	Raúl Rodríguez Márquez.	Director de Relaciones Institucionales
Daimler Group México	Joel Rojas Gutiérrez	Director de Relaciones Gubernamentales
Italika	Jafet Macías Guillén	Director de Relaciones Institucionales
COMECARNE	Guillermo Máynez Gil	Presidente Ejecutivo
UNIFIM	Adalberto Palma Gómez	Presidente Ejecutivo
ANTAD	Mónica Leñero	Director de Enlace Legislativo
CONCAMIN	Leonor Quiroz Carrillo	Representante
Cabilderos independientes		
CCE	Ignacio García Lascurain	Director de Enlace Legislativo con el Senado
TvAzteca	Nora Cariño	Coordinadora de Enlace Legislativo
Intel	Antonio Sánchez	Director de Asuntos Corporativos
Gobierno de Querétaro	David Espinoza Freyre	Representante del Poder Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia con base en el portal electrónico de la Procab: www.procab.org.mx e investigación

El tercer grupo son los cabilderos que se vinculan con el congreso pero no hay registro de quiénes son y a quiénes representan. Ehrman menciona que con las recientes reformas a los reglamentos en las cámaras de diputados y senadores “se crean las condiciones, si bien de manera parcial, a la competencia desleal que ejercían los legisladores frente a los cabilderos profesionales”¹⁴⁸. Pero, en cierto modo, este grupo de cabilderos pueden ser clasificados como los menos profesionales porque pueden tener conflictos de interés respecto a cómo ofrecen sus servicios. Debido a que no existe ninguna transparencia en el ejercicio de su actividad y no se someten a ningún principio de autorregulación, representan el grupo más propenso a encubrir prácticas que se relacionan con el tráfico de influencia o el coyotaje. En las entrevistas se señaló que algunos legisladores representan intereses particulares a cambio de retribución económica.

Ha habido legisladores que tienen su despacho, que no son propiamente de cabildeo, son despachos legales, fiscales o inmobiliarios, incluso, despachos. ¿Qué hacen? Llegan los sectores y les piden apoyo a los legisladores quienes los canalizan con cierto despacho para que les digan si es viable o no. Después llegan con el legislador y empieza la negociación. Hay legisladores que lo hacen de forma muy fina, y hay otros que lo hacen de manera muy burda. Pero ahí es la elección de quien contrata el servicio¹⁴⁹.

A pesar de lo anterior, se identificaron despachos de cabildeo que justifican su falta de registro porque sus servicios están enfocados a auxiliar el trabajo de legisladores, debido al conocimiento de sus integrantes en los ámbitos gubernamental, legislativo y político. No obstante, se observan servicios de comunicación política, cabildeo y relaciones que son contratadas por diversos grupos de interés para influir en el diseño de la política pública.

Nosotros trabajamos para una comisión y quien nos paga es precisamente la estructura de la comisión, que equivale que nos pague la cámara de diputados. Como cabildera de los temas que maneja esa comisión, ¿puedo ponerme la cachucha litigando a favor de mi clienta para sacar un producto y después, con la comisión en pleno, venir con la cachucha de una industria a

¹⁴⁸ R. Ehrman, *op. cit.*, p. 252.

¹⁴⁹ Entrevista O.

litigar un contenido de la misma ley?, ¿se vale? Yo digo que no se debiera valer, pero ¿quién me lo dice?¹⁵⁰.

EL PERFIL DE LOS CABILDEROS

En este apartado, centraremos la atención en los cabilderos por contrato (outside) para estudiar algunos patrones en su desarrollo y su perfil profesional. Una primera ola de despachos de cabildeo surgió a partir de 1996. Sus fundadores son, en su mayoría, exlegisladores de origen priista con conocimiento sobre el proceso político y la técnica legislativa. Una segunda ola ocurre a partir del año 2000, con funcionarios de la administración pública que participaron en las áreas de enlace legislativo con el congreso y, en algunos casos, por exlegisladores. Al mismo tiempo, surgieron despachos debido a la división de los primeros, donde algún socio decidió establecer sus propias agencias de vinculación con el congreso;¹⁵¹ o en su caso, resultado del establecimiento de áreas de relaciones gubernamentales en agencias de relaciones públicas o comunicación, quienes identificaron un nuevo mercado potencial e hicieron uso de la experiencia que tenían en su sector.¹⁵² Puede plantearse que, alrededor del 2005, comenzó a desarrollarse una tercera ola de despachos cuyos socios fundadores desarrollaron su experiencia en la consultoría o en el sector empresarial. Sin embargo, pocos han sido los cambios en los participantes, las principales agencias profesionales siguen siendo, más o menos, las mismas.

Definir el perfil de los cabilderos profesionales por contrato no es una tarea sencilla, principalmente debido a la falta de un registro certero y a la ausencia de información pública. Martínez plantea, después de analizar el perfil de los 36 despachos de cabildeo inscritos en el

¹⁵⁰ Entrevista AB.

¹⁵¹ Es el caso de Marco Antonio Michel y Rosario Guerra, quienes fueron socios de Grupo Estrategia Política, o de Rosemary Safie, quien colaboró en Fitch & Asociados.

¹⁵² Despachos como Zimat Golin-Harris, Edelman, Llorente & Cuenca y Burson-Marsteller México.

primer registro de la Cámara de Diputados, que al menos en 21 casos sus directivos y socios son exlegisladores, personas con cargos partidarios y exfuncionarios públicos de dependencias como la Presidencia de la República y las Secretarías de Hacienda, Gobernación y Salud¹⁵³.

Con base en el registro de cabilderos de la Cámara de Diputados se estudiaron 28 despachos de relaciones públicas y gubernamentales (Tabla 4), sobre quienes fue posible obtener información pública respecto de sus socios directores. Lo anterior debido a que estos despachos tienen una oficina establecida, datos de contacto y un portal en internet, a diferencia del resto de despachos acreditados en el registro que carecen de información pública. Cabe mencionar que en las entrevistas se identificó que los mismos socios inscribieron diversas razones sociales, constituidas por razones fiscales, debido a la limitación de la Mesa Directiva en la Cámara de Diputados de autorizar sólo un cabildero por despacho. Como resultado, en el registro de cabilderos se pueden identificar más despachos acreditados que los existentes.

Con base en estos despachos se obtienen algunas conclusiones preliminares. Se clasificó la experiencia profesional de los socios directores, de los despachos estudiados, en el gobierno federal, los gobiernos estatales y locales, el congreso federal y local, el sector empresarial, firmas legales o de consultoría, organizaciones empresariales y del sector social. Puede señalarse que 32.1% ha ocupado un cargo legislativo en el Congreso de la Unión o en alguna legislatura local, 14.3% tiene alguna experiencia dentro del sector público a nivel estatal, 64.3% cuenta con experiencia en la administración pública federal, 35.7% se ha desempeñado en alguna firma de consultoría legal o política y 14.3% tiene experiencia en el sector empresarial, principalmente dentro de alguna gran empresa.

¹⁵³ Martha Martínez, “Cabildeo: negocio de políticos”, *Reforma*, 6 de noviembre de 2011, enfoque.

TABLA 4
Despachos de cabildeo y socios directores

Despacho de cabildeo*	Socio director	Fundación	Miembro Procab
Grupo Estrategia Política	Gustavo Almaraz Montaña	1996	Sí
Cabildeo y Comunicación	María Emilia Farías Mackey	1997	Sí
Grupo Asesoría Estratégica	Jorge Espinoza Fernández	1998	No
Enlace de Servicios Especializados	Rosario Guerra Castellanos	1999	Sí
Asesoría Estrategia Total	Fernando Lerdo de Tejada	2000	No
Consultoría y Relaciones Gubernamentales	Carlos Camacho Dávalos	2000	Sí
Negociación Estratégica	Oscar Fitch Gómez	2001	No
Guerra Castellanos y Asociados	Gabriel Guerra Castellanos	2001	No
Pro, Mensaje y Comunicación (StructurA)	Marco Aurelio Provencio Muñoz	2002	Sí
PricewaterhouseCoopers	Patricia González Tirado	2003 (División)	Sí
Zitro y Asociados	Guillermo Calderón Martínez	2004 (División)	No
Dynamis Consultores	Roberto Ehrman Fiorio	2005	Sí
Safie Consultores	Rosemary Safie Samour	2007	Sí
Legix Monitores	Arie Ellstein Cimet	2010	No
Avanti Relaciones Públicas (Grupo ICB)	Julio Ernesto Portales Galindo	2010	Sí
Open Lobbying	Victor Rafael Flores Durante	2010	No
Coordinación y Estrategia Pública	Margarita Pazos	2010	No
Ermit Consultoría	Luisa L. Lepin	2011	No
Psiquepol	Gonzalo Olivares Velázquez	2012	No
Central de Estrategia Política (Zimat)	Martha Mejía Montes	---	Sí
Políticas Públicas	José Luis Díaz Moll	---	Sí
Gestión Global Estratégica	Anabella Pezet Batiz	---	No
Políticas Públicas y Asesoría Legislativa	Marco Antonio Michel Díaz	---	Sí
Consultoría Estratégica Primer Circulo	José Natividad González Parás	---	No
Stratta Consulting	Manuel García Ortega	---	No
Bufete Jurídico Parlamentario	Enrique Félix Buenrostro	---	No
Legispol, legislación y políticas	Carmen Segura Rangel	---	No
Consultores Legislativos de México	Javier Romo Michaud	---	No

Fuente: Elaboración propia con base en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados, entrevistas e investigación. *Estos despachos fueron identificados debido a que centran sus actividades en el cabildeo o, al menos, en dar seguimiento a las actividades del congreso¹⁵⁴.

¹⁵⁴ Los despachos en el registro de cabilderos sobre los que no se obtuvo información son: Carga Consultores; ABSI Administración de Bienes Servicios Integrales; Consultoría y Asesoría, J.A.G.V y Asociados; APS Estrategia; EEF Gabinete de Vinculación; JJJ2010 Consultores; Unidad de Asuntos Públicos; Heiselber; Eural

Respecto a sus estudios de licenciatura, 35.7% tiene estudios en derecho, 21.4% en ciencia política, 14.3% en economía, 10.7% en relaciones internacionales y 17.8% tiene otros estudios, como psicología, mercadotecnia, comunicación y de contador público. En su mayoría son egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Iberoamericana (UIA). Hay casos aislados de la Escuela Libre de Derecho (ELD), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ÍTEMS), la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), la Universidad de las Américas (UDLA), la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y la Escuela Bancaria Comercial (EBC).

Algunas particularidades sobre esta muestra de socios directores son las siguientes: el 68% son hombres y el 32% son mujeres; alrededor del 60% de los socios directores tienen estudios de posgrado en ciencia política, administración pública, derecho y administración de negocios; el 90% de los cabilderos que ocuparon algún escaño legislativo fueron postulados por el PRI, pero en su totalidad ocuparon un cargo en la administración pública federal; alrededor de una cuarta parte participa en los órganos directivos de organismos

Comunicaciones; Economía y Competencia Integral; FENAMM Consultoría; Geelps Consulting Groups; Consulting Development JyA CIEM; Corporativo Lobbyista y Consultores en Negocios; Circulo de Profesionistas; Ventura Comunicaciones; E-Triunfo Solomarketing. Asimismo, hay poca o nula información respecto a los despachos de abogados registrados: TLC Asociados; BB Despacho Integral de Servicios; Corporativo de Abogados, Sosa y Asociados; Briz Franco Consultoría Legal y Administrativa; Olivares y Compañía; MRSR Abogados y Asesores; Cervantes, Vega y Asociados; Olmo, Camacho y González; Valdez, Bustamante y Sánchez; y, Morales, Parra, Varela y de los Ríos. Entre los despachos ambientales, de turismo, fiscales y de servicios se identificaron: Estrategia para el Desarrollo Sustentable; Promotora Ambiental; CODECSS, Consultoría para el Desarrollo Económico, Cultural y Social; Geoda Geosistemas y Desarrollo Ambiental; D&C, Estrategia Corporativa Y Sustentable; D&G, Turismo Sustentable; Innova Soluciones Estratégicas; Grupo Académico Praxis; Consultoría Especializada Evocrea; Juvasa Servicios; Bureau de Relaciones y Comercio. Despachos de comunicación como Edelman, Llorente & Cuenca y Burson-Marsteller México se inscribieron en el primer registro público de cabilderos, pero no lo hicieron en el segundo registro.

empresariales; y, finalmente, el grueso de sus portafolio de clientes son grandes empresas y organismos empresariales.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL CABILDERO

Los cabilderos profesionales en México ofrecen sus servicios por medio de despachos de cabildeo, agencias de relaciones públicas y, en menor medida, despachos de abogados. Se observan despachos especializados en temas fiscales, ambientales o turísticos que se inscriben en los registros públicos de cabilderos para complementar el trabajo que ofrecen a sus clientes, de forma que cuando se presente la oportunidad puedan realizar actividades destinadas a influir en la legislación.

Para comprender cómo los cabilderos organizan su trabajo, se indagaron tres aspectos: las actividades generales que efectúan, la especialización en su trabajo y los patrones de contacto con los legisladores. Respecto a las actividades generales que efectúan, los servicios que ofrecen pueden clasificarse en monitoreo legislativo y normativo, elaboración de legislación, relaciones públicas, relaciones gubernamentales y, sólo en algunos casos, consultoría. El monitoreo contempla un seguimiento constante de las actividades del congreso vinculadas a la presentación de iniciativas, dictámenes y puntos de acuerdo, las agendas y reuniones de comisiones y el perfil de los legisladores. Además, los despachos han integrado las actividades del poder ejecutivo mediante un seguimiento de las publicaciones en el Diario Oficial de la Federación y de la normatividad elaborada en las distintas dependencias y comisiones reguladoras.

El principal servicio es el monitoreo, y es la principal herramienta. Todos los días estamos al pendiente de la información del congreso. Se desagrega y se saca lo que es importante para el cliente y se le envía. De la información pasas al elemento de la consultoría política, cuando el cliente te indica. Iniciamos un mapeo de los actores que podrían ser aliados o en contra, por

comisión, por actores estratégico, que están vinculados al sector, que vienen del sector [...] Y hacemos la estrategia y salimos a ejecutarla. Esto es a grandes rasgos¹⁵⁵.

En los servicios vinculados a la elaboración de legislación se encuentran la asesoría jurídica, el diseño de iniciativas, proyectos de reglamentos y otras disposiciones administrativas. Respecto a las relaciones públicas podemos considerar la elaboración de estrategias de comunicación política, el seguimiento de las principales noticias vinculadas al cliente, el manejo de la opinión pública y de los medios de comunicación y la elaboración y difusión de mensajes claves. Entre los servicios de relaciones gubernamentales se mencionan la identificación de actores claves, el diseño y la ejecución de estrategias de cabildeo, la información y análisis sobre programas de gobierno, la vinculación con los actores claves en el ámbito público y privado, entre otros. Como mencionamos, algunos despachos ofrecen elementos de consultoría política, jurídica y económica mediante el diseño de documentos especializados en temas de coyuntura política y económica, así como la elaboración de estudios y asesoría sobre políticas públicas.

Como ya indicamos, el cabildero surge vinculado al poder legislativo, pero ha ampliado su campo de acción hacia dependencias y agencias en el ejecutivo federal, y en menor medida, en el poder judicial¹⁵⁶. Son pocos quienes gestionan intereses en los congresos estatales, la asamblea legislativa del DF o frente a los gobernadores, la mayoría concentra sus esfuerzos de trabajo en las cámaras federales¹⁵⁷. No obstante, si el cliente tiene un tema de interés en el ámbito local, los cabilderos realizan las labores pertinentes para dar seguimiento

¹⁵⁵ Entrevista Q.

¹⁵⁶ De los despachos de cabildeo asociados a la Procab, sólo se mencionó que el despacho Ríos Ferrer y Asociados es quien se especializa en el cabildeo en el poder judicial.

¹⁵⁷ Cabildeo y Comunicación tiene un Sistema de Alerta Legislativa (SAL) en el que se monitorean las actividades del congreso federal, la asamblea legislativa del Distrito Federal y el congreso del Estado de México. Grupo Estrategia Política ofrece un Sistema de Información Eficiente (SIE) para el seguimiento de las actividades en las cámaras federales, los congresos estatales, la asamblea del Distrito Federal y las normas oficiales (NOM y NMX).

y responder a la solicitud. Se ubicaron dos patrones de trabajo: por un lado, existen despachos que han desarrollado una especialización en el congreso, dando un seguimiento puntual de las actividades legislativas y el monitoreo del trabajo en comisiones; por el otro, hay despachos que han desarrollado una consultoría más integral y de estrategia política, con el poder ejecutivo pero con un fuerte enfoque en los trabajos que se desarrollan en el congreso.

Con relación a la especialización en el trabajo, las agencias profesionales no han desarrollado una preparación por tema o sector; organizan su trabajo de acuerdo con los intereses de sus clientes y la agenda nacional. Algunos despachos de cabildeo tienen mayor conocimiento en ciertos sectores, pero como resultado de su propia experiencia en el campo. Otros han contratado personal con conocimientos o experiencia en temas específicos, de forma que puedan ofrecer un servicio más completo a sus clientes. Sin embargo, el cliente se mantiene como el encargado de suministrar documentos técnicos e información de respaldo que permita el desarrollo de documentos de comunicación, presentaciones ejecutivas y argumentos.

No hemos llegado a ese nivel [de especialización en temas], yo creo que ningún despacho ha llegado a eso. El despacho que lo ha tratado de hacer, el problema es que se limita demasiado a un nicho [...] Podemos traer de forma fuerte una agenda, pero de igual forma vemos otros temas diversos. Si bien hay que conocer los temas, lo que nosotros ofrecemos es la operación política de nuestros clientes hacia el congreso, el ejecutivo, en los estados. El cliente siempre viene con nosotros a hacer el cabildeo, no lo hacemos de forma independiente. El cliente es el técnico y el especialista¹⁵⁸.

Los cabilderos proporcionan su conocimiento sobre el proceso, la técnica legislativa, la conformación de los grupos políticos o el perfil de los legisladores y los funcionarios. Su principal labor es fungir como puentes entre sus clientes y quienes toman las decisiones.

Sí prestamos nuestros servicios con gente experta que conoce del proceso legislativo y de redacción de leyes. Porque al final es el servicio que prestas. Quienes conocen más su materia

¹⁵⁸ Entrevista P.

y tiene a los expertos, en ese caso es el cliente, es quien se mete más al tema. El cliente participa en proceso, hace llegar documentos de posición, argumentos contruidos, presentaciones¹⁵⁹.

Aceptan que la operación política es uno de los principales servicios que ofrecen, pues el cliente es quien directamente realiza la negociación por el conocimiento que tienen sobre el tema, es el experto. En cierto modo, “el cabildero juega un rol de facilitador, es alguien que abre una puerta y genera un espacio. Se puede convertir en una especie de negociador en un momento dado, en algunos asuntos y procesos”¹⁶⁰.

Nosotros acompañamos al cliente, a lo mucho podemos hacemos una introducción del tema y de quien es nuestro cliente a fin de mejorar el contexto, generar más confianza y que todo se dé en un contexto más amistoso. Pero, realmente, en la mayoría de los casos quienes exponen el caso son los clientes. Nosotros le decimos con quién se tiene que reunir, qué tiene que presentar, cómo lo tiene que decir y gestionamos la reunión para él. Pero realmente el cliente es el portavoz [...]. Nosotros podemos hacer estudios; sin embargo, ellos tienen la información. Entonces, ellos nos dan los estudios y lo que hacemos es sintetizar la información para que sea más legible para el legislador¹⁶¹.

Respecto a los patrones de contacto con quienes toman las decisiones, los despachos de cabildeo establecen contacto con los legisladores dependiendo del tema con el que estén trabajando o el cliente que representen. Se observa que establecen patrones de relación con los diputados y senadores dependiendo de su capacidad de influencia, y no necesariamente con el conocimiento que tengan sobre el tema. Realizan una ruta crítica de quiénes son los principales actores vinculados al tema, con quién trabajan y de quién se auxilian, o en su defecto tienen claridad respecto a la red de relaciones del legislador y su grupo político.

En México, el cabildeo está relacionado a partir de la realidad política mexicana. Quienes empezaron tenían el modelo de Estados Unidos, pero se dieron cuenta que cierto número de votos en el congreso eran controlados por el gobernador de algún estado, por el

¹⁵⁹ Entrevista Q.

¹⁶⁰ Entrevista R.

¹⁶¹ Entrevista S.

líder de un gremio o por una persona con ascendencia en un sector¹⁶². Por ello, los cabilderos mencionan la necesidad de establecer contacto con los coordinadores de bancada, los vicecoordinadores parlamentarios y los presidentes de las comisiones, así como con los principales liderazgos. Descartan el acercamiento con legisladores en lo individual debido a su poca capacidad de influencia.

El coordinador parlamentario es quien decide la postura de un partido en determinado tema. El cabildeo se está dirigiendo al coordinador, sobre todo, cuando se tratan temas de gran calado, si tú tienes el apoyo del coordinador es casi seguro que la estrategia será exitosa. Es mejor tener un tiro preciso que dirigirte a varios [legisladores]. Es una limitante y no nos deja ser muy imaginativos en las estrategias, pues hoy en día se votan las cosas en función del partido. La línea en que se toman las decisiones es que el presidente de un partido tiene un posicionamiento, lo expresa al coordinador y él lo transmite a los legisladores. Y todo se vota en bloque y de manera homogénea¹⁶³.

Debido a que los líderes políticos toman las principales decisiones o abren las puertas en muchos de los temas, el cabildeo “tiene una forma peculiar de hacerse porque no existe reelección y, además, los partidos votan en bloque. Hay una disciplina de partido en un modelo medio corporativo donde normalmente lo que se hace es ir con los liderazgos, con quienes están en las cúpulas, con los líderes de los partidos”¹⁶⁴.

Cada legislador tiene un voto en cuenta. Pero nuestro sistema y como funciona en la parte operativa no son los 500 quienes deciden en la Cámara de Diputados o no son los 128 en la Cámara de Senadores. Son los pequeños grupos de cada una de las fracciones que son los operadores, se les conoce coloquialmente como la burbuja legislativa. Y son los 10 o 15 legisladores de cada una de las siete fracciones representadas que son los que operan realmente. [...] Pero en el proceso interno, a veces es muy difícil llevar estas propuestas y lo que buscamos es tocar, teniendo ya la propuesta adecuada y el argumento, llegar con el instrumento, llegar y plantear hacia los interlocutores correctos. Y quiénes son los interlocutores correctos, los que sabemos que van a procesar esa información¹⁶⁵.

¹⁶² Entrevista Q.

¹⁶³ Entrevista S.

¹⁶⁴ Entrevista R. A finales de 2013, el Congreso de la Unión aprobó la reelección limitada máxima de 12 años para legisladores locales y federales. No obstante, un legislador federal sólo podrá aspirar a reelegirse si compite por el mismo partido que lo postuló en la primera ocasión.

¹⁶⁵ Revista transformación digital, entrevista con Raúl Rodríguez Márquez, Vicepresidente Nacional de Enlace Legislativo de Canacintra. Véase <http://www.youtube.com/watch?v=GOzmfudSGe8>.

Los mecanismos para contactar a los legisladores varían según las circunstancias, aunque mencionan que ir a “tocar la puerta” es el elemento más común, de forma que no es necesario conocer al legislador previamente para poder realizar un trabajo de cabildeo. Puede existir una relación con los legisladores, debido a la propia trayectoria del despacho de cabildeo y porque el legislador ha estado en el congreso en varias ocasiones. Aunque también el contacto se hace por afinidad, a través de la recomendación de un tercero o las relaciones que el cliente pueda mantener con algún legislador.

El cabildeo profesional no es una cuestión de relaciones o de contactos, el servidor público tiene la obligación de atenderte. La gente se sorprendería cuántas veces, al tocar la puerta, un actor político te abre la misma [...] El cabildero se tiene que poner el disfraz del cliente que representa y, dependiendo de ese interés, ayudar muchas veces a matizar diferencias; abrir las puertas a intereses más chicos y que no se le cierren a intereses más grandes [...] por el prestigio y trayectoria que hemos construido, y por las relaciones personales que vas construyendo con el tiempo al hacer política. Sin embargo, conseguir la cita no garantiza que el cliente saque adelante su interés, uno va con los argumentos del caso¹⁶⁶.

Heinz delinea dos hipótesis respecto de la naturaleza de influencia del cabildero. La primera plantea que lo importante no es lo que saben, sino a quién conocen. Desde esta perspectiva, lo que importa son las relaciones que el representante de un grupo de interés mantenga con los encargados de la toma de decisiones y el conocimiento que tenga de ellos para que respondan de forma favorable cuando les solicita su apoyo. La segunda propone que lo importante no es a quién conocen, sino lo que saben. Desde este enfoque, lo que realmente importa en el perfil del cabildero es el conocimiento que posea de la materia en cuestión, la legislación pertinente y el proceso legislativo¹⁶⁷.

Los cabilderos señalan que el uso de información es la principal herramienta que utilizan para incidir en el proceso legislativo, sostienen que para incidir se requiere construir

¹⁶⁶ Entrevista Q.

¹⁶⁷ John P. Heinz *et al.*, *The Hollow Core: Private Interests in National Policy Making*, Cambridge, Harvard University Press, 1993, pp. 105-106.

argumentos. De forma reiterada respondieron que el cabildeo profesional es una forma legítima de representación de intereses por medio de información, veraz y sustentada. Y, por lo tanto, debe diferenciarse del coyotaje y el tráfico de influencias. Otorgan un papel importante a la relación constante, y en algunos casos cercanos, con los legisladores. Sin embargo, mencionan que ello no es suficiente para influir en la toma de decisiones, pues el proceso de política pública está cada vez más basado en información; “si se quiere incidir en el proceso legislativo no es suficiente tener buenas relaciones, es más importante contar con buena información”¹⁶⁸.

El cabildero tiene que llegar con una serie de información dura, con datos, estudios, cuestiones que demuestren, apoyen lo que estas planteando. El cabildero lo que hace es allegar información a los legisladores que les permite, a los propios legisladores, tomar decisiones mucho más informadas. Es imposible que un legislador sepa de todo. Aunque sea representante popular tiene que legislar de todo y votar de todo, aunque cada diputado por su historia personal puede tener un *expertise* en algo o puede ser totalmente neófito en otras materias [...] Lo que nosotros buscamos es influir ¿Cómo influyes? A través de la información. Información que tienen que ser fidedigna, tiene que ser real, tienen que ser verificable y tener fuentes oficiales¹⁶⁹.

Las entrevistas respaldan la hipótesis de que lo más importante para influir en el proceso de toma de decisiones es lo que saben y no a quien conocen. De un primer acercamiento se derivan pláticas posteriores, de forma que se establece una relación dinámica con el tomador de decisión en la que el cabildero se convierte en un apoyo para éste y para sus cuerpos técnicos. No obstante, no es posible negar la importancia que tienen las relaciones personales para que un grupo de interés acceda de manera más rápida con un legislador o funcionario de alto nivel para exponerle los argumentos de su caso. Y, en

¹⁶⁸ Entrevista J.

¹⁶⁹ Carlos Puig, entrevista con Rosario Guerra, 5 de enero de 2001. Véase en <http://www.wradio.com.mx/oir.aspx?id=1406829>.

muchos casos, es el cabildero quien, con el tiempo, conoce o mantiene relaciones cercanas con quienes toman las decisiones.

CAPITULO IV

LOS CABILDEROS DEL SECTOR EMPRESARIAL

El sector empresarial mexicano ha logrado establecer canales de mediación con el poder político e influir en la política pública, principalmente en materia económica mediante los organismos empresariales. Es el caso de las cámaras y confederaciones, como órganos de consulta obligatoria del Estado, de las asociaciones y del sindicato patronal, por su grado de representatividad y poder económico en sectores específicos. Sin embargo, hasta antes de 1997, los empresarios construyeron mecanismos de vinculación con el poder político, especialmente con el presidente y sus secretarios, nunca con el congreso, para representar y defender sus intereses¹⁷⁰.

La relación histórica entre el Estado y los empresarios explica el carácter de las organizaciones y sus formas de actuación política. Schneider sugiere que los empresarios desarrollaron una amplia tradición de representación política en los organismos empresariales, a diferencia de otros países en América latina, debido a tres factores que incentivaron al empresariado mexicano para organizarse de forma colectiva. Primero, la clase empresarial quedó excluida de participar en el partido oficial y, como resultado, de tener participación directa en la política. Segundo, los organismos empresariales representaron el medio de consulta por el gobierno en materia económica. Y tercero, a partir de los años setenta, los empresarios requirieron una estructura colectiva de representación para

¹⁷⁰ Carlos Alba Vega, “Los empresarios y la democracia en México”, *Foro Internacional*, 1 (2006), pp. 135-37.

defenderse de la discrecionalidad de un Estado autoritario que amenazaba constantemente sus intereses económicos¹⁷¹.

En el principio surgió un sistema de organización empresarial impulsado por el Estado para promover el desarrollo de comerciantes e industriales; la CONCANACO y la CONCAMIN¹⁷². Con la promulgación de la Ley de Cámaras en 1941, el Estado otorgó el monopolio de la representación empresarial a un puñado de organizaciones. Además, estableció la afiliación voluntaria y concedió el rango de órganos consultivos a las principales confederaciones¹⁷³, lo que facilitó el surgimiento de la CANACINTRA (1941) como representante de los pequeños y medianos industriales.¹⁷⁴

De forma paralela, se establecieron organismos de representación voluntaria que fueron impulsados por el sector empresarial con mayor independencia del gobierno. Así, la COPARMEX (1929) surgió con el respaldo y apoyo financiero de los empresarios de Monterrey¹⁷⁵. El Consejo de Relaciones Públicas (1962), que más tarde se convirtió en el CMHN, “con el propósito de mantener una relación directa con los principales representantes del poder político: el presidente de la República y sus más cercanos colaboradores”¹⁷⁶. El CCE (1976) se formó con el patrocinio del CMHN, debido al enfrentamiento entre un amplio

¹⁷¹ R. Schneider, *op. cit.*

¹⁷² Carlos Arriola, “Las organizaciones empresariales contemporáneas”, *Lecturas de política mexicana*, México, el Colegio de México, 1977.

¹⁷³ C. Puga, *op. cit.*, p. 49.

¹⁷⁴ Con la Ley de Cámaras y sus Confederaciones, promulgada en 1996, se derogó la obligación de las empresas para afiliarse a una cámara empresarial, aunque estableció el registro obligatorio al Sistema de Información Empresarial Mexicano.

¹⁷⁵ R. Schneider, *op. cit.*

¹⁷⁶ Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios surgimiento y consolidación*, México, UNAM, 2002, p. 75.

sector de empresarios mexicanos y el presidente Luis Echeverría Álvarez, quien suspendió la consulta gubernamental en materia económica¹⁷⁷.

Durante el sistema autoritario mexicano, los empresarios centraron su atención en el poder ejecutivo. Los grandes empresarios y los presidentes y vicepresidentes, de las cámaras, confederaciones y asociaciones, contaban con mecanismos de contacto directo con el presidente, o con sus secretarios de Estado. Sin embargo, el surgimiento del congreso en la elaboración de la legislación obligó a los empresarios a ajustar sus mecanismos de acción política para incidir en el proceso legislación y a modificar sus formas tradicionales de negociación para defender sus intereses¹⁷⁸.

Debido a que los empresarios son el grupo de interés que en mayor medida se auxilia en el cabildeo profesional para representar sus intereses, en el presente capítulo nos interesa identificar las nuevas formas que han desarrollado para influir en el diseño del marco regulatorio. Para ello, indagamos respecto a los mecanismos que han desarrollado para influir en la política pública, la manera en que se organizan para hacerlo y los efectos que tiene en la representación de sus afiliados. Sin embargo, ya que un gran número de confederaciones, cámaras y asociaciones tienen áreas especializadas para manejar sus relaciones con los actores políticos, se decidió acotar el estudio a los organismos empresariales afiliados al CCE por su capacidad para definir la agenda pública, el nivel de representación que tienen y el liderazgo que ejercen en su sector.

¹⁷⁷ El CCE formalmente se constituye el 5 de agosto de 1976, cuando los representantes de los organismos empresariales fundadores otorgan la escritura 19,801 ante el notario público Luis Angoitia Gaxilia, aunque su conocimiento público se hace el 7 de mayo de 1975. Véase Matilde Luna Ledesma y Ricardo Tirado Segura, *El Consejo Coordinador Empresarial una radiografía*, México, UNAM, 1992.

¹⁷⁸ C. Alba. *op. cit.*, p. 139.

LA ORGANIZACIÓN CUPULAR DE REPRESENTACIÓN

El CCE representa la entidad coordinadora del empresariado nacional, aunque subordinando a los organismos empresariales que lo constituyen, porque “no es un organismo rector, dirigente y portavoz de sus afiliados directos, sino solamente un coordinador que deberá ceñirse a las directrices que le señalen sus comités directivo y ejecutivo”¹⁷⁹. El organismo cúpula del sector empresarial es una organización plurisectorial que incluye a organizaciones dentro de los sectores industrial, comercial y de servicios, agropecuario, financiero, de seguros y afores. Sin duda heterogéneo, el CCE presenta contradicciones internas en su membrecía debido a que conviven organizaciones con distintas estructuras y organización, que representan pequeñas y medianas empresas, así como a corporativos y grandes empresas¹⁸⁰.

El CCE está integrado por siete asociados, la COPARMEX, la CONCAMIN, la CONCANACO, la Asociación de Bancos de México (ABM), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); cinco invitados permanentes, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB), la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); y, recientemente, un consejero invitado, la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE).

¹⁷⁹ M. Luna, *op. cit.*, p. 41.

¹⁸⁰ Para un análisis más profundo de los conflictos que se han presentado en el CCE, véase los trabajos de Rogelio Hernández Rodríguez, “Los problemas de representación en los organismos empresariales”, *Foro Internacional*, 31 (1991) y de M. Luna, *op. cit.*

Los organismos empresariales pueden dividirse en dos grandes grupos: los que se encuentran formadas de acuerdo con la Ley de Cámaras y sus Confederaciones, considerados órganos de consulta obligada del Estado, como la CONCAMIN, la CONCANACO, la CANACINTRA y la CANACO; y, los que se encuentran constituidas como asociaciones civiles, el CNA, el CMHN y el resto de las asociaciones, incluido el CCE. Asimismo, pueden clasificarse de acuerdo con sus distintas formas de afiliación: en las diversas asociaciones los empresarios se integran sin mediación alguna y participan directamente en la toma de decisiones; en las confederaciones primero se incorporan en alguna cámara y después en las confederaciones, de forma que la propia estructura de la cámara representa otro proceso de intermediación¹⁸¹.

El CCE, acompañado de sus organismos afiliados, ha representado al sector empresarial y mantenido relación con el Estado para incidir en la política económica. Hasta 1997 centró su atención principalmente en el presidente y su aparato administrativo. Sin embargo, cuando se estableció un esquema de pluralidad partidista en el congreso, donde ningún partido contaba con votos suficientes para aprobar un proyecto legislativo, y un sistema de gobiernos divididos, donde el presidente carecía de una mayoría de legisladores de su partido en el congreso, los empresarios comprendieron que si querían influir en la producción legislativa requerían establecer una relación permanente con el congreso, y no sólo con el poder ejecutivo.

En un principio, debido a la necesidad de atender temas vinculados a la arena fiscal, el CCE inició sus primeros esfuerzos para mantener una relación formal con el poder legislativo en 1998¹⁸². Estableció la Comisión de Enlace Legislativo para garantizar un canal de

¹⁸¹ R. Hernández, “Los problemas de representación en los organismos empresariales”, *op. cit.*, p. 259.

¹⁸² Entrevista B.

intermediación y representación del sector privado organizado en las actividades del congreso. Eduardo Bours, entonces presidente del CCE, asignó la responsabilidad de trabajar directamente con los legisladores a Oscar Fitch, Director de Relaciones Públicas de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, quien contaba con experiencia en el cabildeo y la negociación.

El presidente del CCE continuó siendo el principal representante de los intereses del sector empresarial, pero delegó la responsabilidad del contacto diario con el poder legislativo a un profesional del cabildeo¹⁸³. Este modelo de trabajo se modificó en el 2007 cuando, tras la salida de Oscar Fitch, el CCE decidió integrar la Comisión de Enlace Legislativo a su estructura formal y nombrar a su director general como su presidente. El cambio modificó la dinámica de trabajo y la consolidó como un área *in house* del CCE, pues “el primer modelo era más de presencia en el congreso y el segundo modelo está más orientado hacia el servicio interno de la Comisión de Enlace Legislativo”¹⁸⁴.

De esta forma, desde su constitución, la Comisión de Enlace Legislativo se instituyó como foro para dar seguimiento y analizar los principales temas de la agenda legislativa. Para fortalecer su trabajo estableció una Unidad de Enlace Legislativo, con un director de enlace en la Cámara de Diputados y un director de enlace en la Cámara de Senadores, para realizar un monitoreo de las actividades del congreso, garantizar la presencia institucional del CCE en el poder legislativo y, con base en una agenda consensuada en los organismos cúpula,

¹⁸³ Oscar Fitch Gómez fue el encargado de liderar los primeros acercamientos con el congreso y constituir la Comisión de Enlace, de la cual fue Presidente honorario hasta el 2007. Desde 1991 y hasta 2001. ocupó el cargo de Director de Relaciones Públicas de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, entonces parte de FEMSA. En 2001 constituyó la empresa Fitch & Asociados, empresa dedicada al cabildeo, la negociación y la comunicación. En diciembre de 2007 dejó la presidencia de la Comisión de Enlace Legislativo del CCE y se incorporó al gobierno federal como Director General del Consejo de Promoción Turística de México, puesto que ocupó hasta mayo de 2010.

¹⁸⁴ Entrevista R.

mantener canales de comunicación permanente con los legisladores, o con sus asesores¹⁸⁵.

La Unidad de Enlace tiene como funciones las siguientes: hacia dentro, ser un puente de información entre las distintas instancias de trabajo del CCE para favorecer un flujo de información constante. Informa a los distintos órganos de trabajo si surge un tema vinculado a su área de trabajo y se retroalimenta de sus opiniones para definir una posición institucional. Para ello, los directores de enlace participan en las reuniones de las distintas áreas, principalmente cuando se estudia un tema de la agenda legislativa; hacia fuera, tiene como funciones ser un puente de información entre el sector empresarial y los legisladores, tanto para presentar las propuestas de los empresarios con los legisladores, cuanto para canalizar las propuestas de los legisladores con los empresarios.

La incorporación de los organismos afiliados a la Comisión de Enlace sucedió de forma paulatina, conforme comprendieron la importancia de establecer mecanismos de coordinación internos para definir posiciones conjuntas de trabajo y tener mayor influencia en la agenda legislativa. Actualmente participan en la Comisión de Enlace los miembros asociados, los invitados permanentes y los invitados especiales con los responsables del área legislativa de cada organismo empresarial afiliado, que pueden ser el presidente de una comisión de enlace legislativo, el director jurídico o el responsable de las relaciones con el congreso, según sea el caso (Tabla 5). La única excepción es la participación del CMHN, quien formalmente no tiene un representante asignado para estas reuniones de trabajo¹⁸⁶.

En cualquier caso, en un principio no parecían haber acuerdos entre los distintos organismos empresariales. Gómez plantea que Oscar Fitch, Presidente de Enlace de la Comisión de Enlace del CCE, y Gabriel Aguirre, Director de Cabildeo de la COPARMEX,

¹⁸⁵ Entrevista B y H.

¹⁸⁶ *Loc. cit.*

aceptaron que no sesionaron ni discutieron las reformas eléctricas y laborales presentadas por el presidente Vicente Fox y que se revisaban en comisiones¹⁸⁷. Sin embargo, en la presente investigación se observa un cambio de patrón, pues entre los representantes de los organismos empresariales se han consolidado mecanismos de comunicación y coordinación para dar seguimiento a los principales temas de la agenda nacional.

TABLA 5
Estructura del enlace legislativo del CCE

Organismo Empresarial	Estructura de cabildeo	Responsable	Participación	Apoyo del área
CCE	Comisión de Enlace Legislativo	Presidente de Comisión	Cerrada. Representantes de organismos empresariales	Unidad de Enlace Legislativo

Fuente: Documentos del CCE e investigación directa.

La Comisión de Enlace Legislativo, por tanto, es el órgano donde los empresarios procesan el trabajo legislativo, analizan los temas, intercambian puntos de vista, definen estrategias y, en su caso, coordinan acciones. Sin embargo, la Comisión Ejecutiva, al ser la máxima instancia de decisión donde participan los presidentes de cada organismo afiliado, es la que decide si el CCE lleva un tema legislativo o, en su caso, si será dirigido por el CCE o por alguno de los organismos participantes, quienes por su propia naturaleza o vocación deben enarbolar la causa, aunque siempre considerando la opinión del resto de los miembros y bajo el respaldo del CCE¹⁸⁸. De esta forma “según los temas es quien lleva el liderazgo [...]

¹⁸⁷ J. Gómez, *op. cit.*, p. 96.

¹⁸⁸ En la LXI legislatura se acordó que el tema laboral lo encabezara COPARMEX, por razones patronales, pero con el respaldo del CCE. Entrevista H. La Jornada señaló que al inicio de la presidencia de Vicente Fox, dentro del CCE se habían asignado tareas específicas a cada organismo empresarial, así “La CONCAMIN y la CANACINTRA promoverán modificaciones sobre el fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas y la reforma del sector energético, y junto con la CANACO y el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE) impulsarán reformas a la Ley de Cámaras y Confederaciones. Mientras, la Asociación de Banqueros de México y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) promoverán las reformas al sector financiero y a la CNBV, mientras que la CONCAMIN, la AMIS y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) buscarán convencer a los legisladores de modificar el sistema de seguridad social”. David Zuñiga

cuando es financiero cae en la ABM o en la AMIS, cuando es comercial en la ANTAD o en la CONCANACO, cuando es industrial es la CONCAMIN”¹⁸⁹.

En cambio, “si un tema no obtiene el consenso de todos los organismos, el CCE se hace un paso para atrás y cada uno de los organismos hace su propio cabildeo”¹⁹⁰. De esta forma, cuando no se logra el consenso porque un organismo empresarial considera que afecta sus intereses o porque es un tema de naturaleza sectorial, cada miembro presenta sus posiciones de forma individual y se encarga de realizar el cabildeo respectivo¹⁹¹. Si un organismo afiliado solicita que un tema sea impulsado por el CCE y no hay objeción por parte de algún miembro, se asume el tema como parte de la agenda legislativa del máximo órgano empresarial.

En principio existe esta regla del consenso [en el CCE], donde no se asume ninguna posición que vaya en contra de alguno de los organismos empresariales integrantes. En los casos en que haya discrepancias entre organismos, el CCE no participa [...] En el CCE no se tiene una agenda ideológica ni se defiende una agenda en sí misma. Simplemente refleja las posiciones de los agremiados y, en ese sentido, si hay un organismo empresarial participante que está en contra del algún tema, pues no se aborda¹⁹².

Por ejemplo, se dio un consenso entre los organismos afiliados durante el debate de la Ley Federal de Competencia, presentada por el Presidente Felipe Calderón. En ese caso, “todo los organismos empresariales cabildeaban, evidentemente, a través de sus enlaces, pero desde el Comisión de Enlace Legislativo [del CCE] se llevaba la batuta”. Sin embargo, hay temas donde no se logra el consenso, como la propuesta de Ley para la Protección y Promoción de Buenas Prácticas Comerciales respaldada por el CNA, la CONCANACO y la

y Matilde Pérez, “Piden empresarios participar más en política económica, *La Jornada*, 7 de febrero de 2001, negocios.

¹⁸⁹ Entrevista R.

¹⁹⁰ *Loc. cit.*

¹⁹¹ Entrevista B y H.

¹⁹² Entrevista B.

CONCAMIN pero a la que se opone la ANTAD¹⁹³. O en temas vinculados con la apertura comercial, como la firma del tratado de libre comercio con Perú, donde el COMCE favorece su firma porque representa una oportunidad para las empresas exportadoras y el CNA se opone porque considera que representa una amenaza para el desarrollo del sector agropecuario mexicano¹⁹⁴.

Como se observa, en el CCE coexiste un proceso de negociación entre los organismos empresariales para definir una posición hacia el exterior. En ocasiones, la participación de una multiplicidad de actores con perfiles e intereses divergentes favorece una agenda empresarial basada en principios básicos y posiciones muy abstractas, “pues cuando hay que entrar en los detalles comienza la confrontación entre los organismos afiliados”¹⁹⁵.

Cada organismo tiene sus propios temas y sus propios intereses, sus preocupaciones o sus temas de impulso. Cada organismo tiene, a su vez, un enlace legislativo que ve sus temas directamente con los legisladores, pero cuando hay un tema que afecta a todos los organismos o todo el sector empresarial del país, entonces hay un acuerdo que el CCE en su conjunto, claro, con el apoyo de los cabilderos de cada organismo, de hacer la labor de acercamientos con argumentos, con análisis, con investigaciones, de alguna iniciativa de ley que pueda afectar a los empresarios, o incluso de promover alguna iniciativa benéfica¹⁹⁶.

Otros actores dentro o fuera del CCE participan en la posición que el máximo representante de los empresarios adopte. De forma interna, en el Consejo Nacional del CCE¹⁹⁷, donde participan empresarios y representantes de organismos empresariales de prácticamente todo el país, se intercambian opiniones, propuestas y se ratifican decisiones de la Comisión Ejecutiva¹⁹⁸. Por ejemplo, el presidente de la CIRT tiene un asiento en el Consejo

¹⁹³ Entrevista D.

¹⁹⁴ Entrevista H.

¹⁹⁵ Entrevista A.

¹⁹⁶ Entrevista H.

¹⁹⁷ En este órgano participa un número determinado de representantes por cada organismo empresarial afiliado al CCE con el objetivo de incorporar empresarios de provincia, de manera que exista una mejor representación y participación regional.

¹⁹⁸ Entrevista K.

Nacional que permite al CCE tener acercamiento con los radiodifusores del país y mantener canales de comunicación permanentes¹⁹⁹. Asimismo, en las reuniones mensuales se invita a legisladores y funcionarios públicos para conocer su perspectiva sobre temas que son de interés para los empresarios.

Las sesiones [del Consejo Nacional] son informativas y generalmente se tiene un invitado especial, algún actor político importante. Cuando inicia el nuevo congreso, generalmente asisten los coordinadores parlamentarios o los actores legislativos que van a ser clave. Para que a su vez, los representantes de todos estos organismos empresariales, que se reúnen una vez al mes, tengan la posibilidad de intercambiar o presentar inquietudes o problemas²⁰⁰.

De manera externa, el CCE establece mecanismos de consulta a organismos empresariales que representan sectores específicos, aunque no participen formalmente en el CCE. Para ello se forman grupos especiales de trabajo, donde los participantes hacen propuestas que requieren ser respaldadas por los organismos afiliados. Por ejemplo, durante los debates para regular la venta de alimentos chatarra, su publicidad y su etiquetado nutricional, el CCE estableció un grupo de trabajo con el Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (CONMEXICO)²⁰¹. De esta forma, “hay un acuerdo, no escrito, de que se negocien temas con organismos que son muy específicos representantes. Entonces el CCE tiene que estar en contacto con ellos”²⁰².

Además, el CCE cuenta con varias comisiones especializadas de trabajo donde participan representantes especialistas de cada uno de los organismos empresariales miembros, como la comisión fiscal, la comisión laboral y la comisión energética, por mencionar las más relevantes, así como centros de estudios como el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (Ceesp) y la Comisión de Estudios del Sector Privado para el

¹⁹⁹ Entrevista H.

²⁰⁰ Entrevista K.

²⁰¹ CONMEXICO agrupa a cuarenta y cinco grandes empresas de las industrias de alimentos y bebidas, productos para el hogar, productos para el cuidado personal y tabaco.

²⁰² Entrevista K.

Desarrollo Sustentable (Cespedes). Algunas comisiones realizan su propio monitoreo legislativo en temas de su interés o, incluso, dependiendo del tema, establecen el método de trabajo, acuerdan contenidos y estrategias de acercamientos que deben ser respetados por los organismos acreditados²⁰³. Además, los centros de estudio y comisiones de trabajo elaboran análisis e investigaciones para establecer recomendaciones sobre políticas públicas específicas.

La Unidad de Enlace Legislativo funciona como contacto permanente entre los actores políticos y los especialistas de las comisiones de trabajo. Sus directores de enlace mantienen trato “uno, con los coordinadores parlamentarios de los principales partidos; dos, con los presidentes de las comisiones en cada cámara cuyas decisiones, según el tema, son también relevantes para nosotros; y, tres, con los asesores y los secretarios técnicos de cada comisión”²⁰⁴. Al mismo tiempo, cuando se requiere, los representantes de las comisiones especializadas acompañan a los directores de enlace en su acercamiento con los legisladores, o con sus asesores, debido al conocimiento técnico que tienen sobre los temas. Por ejemplo, para exponer en foros y reuniones las propuestas del CCE en temas fiscales participa Luis Fonserrada, director del Ceesp, y en temas laborales participa Tomás Natividad Sánchez, presidente de la comisión laboral del CCE.

De esta forma, quién participa directamente en el cabildeo depende del tema que se negocie y con quien se tenga el acercamiento. Cuando el tema se gestiona en las más altas jerarquías del poder ejecutivo, con el presidente, los secretarios y subsecretarios de Estado, o del poder legislativo, con los coordinadores o vicecoordinadores parlamentarios, el presidente del CCE o los presidentes de los organismos empresariales son quienes efectúan la

²⁰³ *Loc. cit.*

²⁰⁴ Entrevista H.

negociación. En las audiencias de trabajo convocadas por las comisiones del congreso, generalmente participan los presidentes de las comisiones especializadas. Aunque, una vez más, depende de la trascendencia del tema.

Como se analizará en los siguientes apartados, la participación del legislador en el proceso de toma de decisiones propició que el sector empresarial utilizara los siguientes mecanismos formales de representación para incidir en la producción legislativa: 1) el desarrollo de áreas de enlace legislativo en los organismos empresariales, 2) el establecimiento de estructuras de cabildeo en las grandes empresas y 3) la contratación de despachos profesionales de cabildeo.

LAS ÁREAS DE ENLACE LEGISLATIVO.

A partir de 1997, el sector empresarial organizado comenzó a identificar la necesidad de establecer canales formales de relación con los legisladores para incidir en el proceso legislativo. Debido a su limitada experiencia frente a las actividades del congreso, principalmente por su poca importancia en la negociación política, los organismos empresariales desconocían el funcionamiento del congreso y carecían de áreas especializadas de relación con los legisladores y, por tanto, de estrategias para vincularse con ellos.

En un principio, los organismos empresariales comenzaron a acercarse al congreso, de manera informal, para establecer contactos y generar vínculos de diálogo. Paulatinamente, de acuerdo con la estructura y características de cada organismo empresarial, formaron áreas especializadas, contrataron personal con experiencia y despachos de cabildeo para manejar sus relaciones con el congreso. Las grandes empresas jugaron un papel fundamental en este proceso; gracias a su experiencia en el cabildeo legislativo y en la negociación política en el

ámbito internacional asesoraron a los organismos empresariales para desarrollar una estrategia de trabajo con el congreso²⁰⁵.

De forma paralela a la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, los organismos empresariales afiliados establecieron áreas especializadas y contrataron personal de tiempo completo para dar seguimiento a las actividades legislativas, mantener contacto directo con los legisladores e impulsar sus temas de interés. Así, las características de cada organismo, en su membrecía, especialización y organización, influyeron en cómo estructuraron áreas internas de enlace legislativo. Como se observa en la tabla 6, dos patrones generales de trabajo pueden establecerse, aunque cada organismo empresarial presenta sus particularidades;

- 1) Formaron comisiones de trabajo especializadas para manejar sus relaciones con el congreso y cuentan con personal responsable para realizar el seguimiento legislativo, donde el cabildeo es encabezado, principalmente, por un presidente o vicepresidente honorario.
- 2) Contrataron personal con experiencia en el cabildeo, quienes se apoyan en despachos de profesionales para dar seguimiento a las actividades, asesorar en temas legislativos y acompañar en el cabildeo. Sin embargo, los directivos son los encargados del acercamiento con legisladores y funcionarios públicos.

En el primer modelo, los organismos empresariales con un alto grado de estructuración y membrecía son los que han constituido una Comisión de Cabildeo o de Enlace Legislativo. Este es el caso de la COPARMEX, o de la CONCAMIN, la CONCANACO, la CANACINTRA y la CANACO. El responsable de la negociación es el presidente de la comisión o el vicepresidente del organismo empresarial responsable de la vinculación con el congreso,

²⁰⁵ Entrevista A y F.

quien ocupa el puesto de forma honoraria y generalmente es responsable del área interna de cabildeo de la empresa donde labora. Aunque se apoye en personal propio dentro de la empresa o en la asesoría de algún despacho profesional, cuenta con personal en la organización que lo auxilia para dar seguimiento a las actividades del congreso, conocer la opinión de los socios y dar seguimiento a los acuerdos que se tomen en el organismo empresarial.

La COPARMEX fue uno de los primeros organismos empresariales en hacer cabildeo con los líderes de los partidos políticos y presidentes de las fracciones parlamentarias. A partir de 1997, el sindicato patronal elaboró un programa en la materia consciente que la Cámara de Diputados jugaría un papel preponderante en la definición del presupuesto de la federación y la revisión de las cuentas del gasto público. Guillermo Velazco Arzac, miembro de la Comisión Ejecutiva y presidente de la Comisión de Vertebración Social señaló que “el PRI conserva el candado del control mayoritario del Senado, clave para evitar reformas constitucionales, pero totalmente insuficiente para lograr unilateralmente las reformas que quisiera hacer el ejecutivo”²⁰⁶.

Desde entonces, el organismo empresarial ha identificado a los liderazgos en el congreso e involucrado a sus socios para incidir en el rumbo económico. En el 2002, durante la presidencia de Alberto Fernández, la COPARMEX estableció una Comisión de Cabildeo como el área responsable para el trabajo con el congreso. Con el respaldo de una dirección de cabildeo y enlace legislativo,²⁰⁷ encargada de coordinar los trabajos en el organismo, y una vicepresidencia de la Confederación, a la que se le asignó la tarea de dar seguimiento al

²⁰⁶ Mariel Zúñiga, “Inicia Coparmex cabildeo a políticos”, *Reforma*, 13 de agosto de 1997, negocios.

²⁰⁷ Esta dirección ha cambiado su nombre en varias ocasiones, lo que refleja cambios en sus funciones. Actualmente el área se llama Dirección de Comunicación y Estrategia Política, y se apoya en la Gerencia de Cabildeo y Relaciones Institucionales para coordinar los trabajos de la Comisión de Cabildeo.

TABLA 6
Estructura de las áreas de enlace legislativo de organismos empresariales, miembros del CCE

Organismo Empresarial	Estructura de cabildeo	Responsable	Participación	Apoyo del área
COPARMEX	Comisión de Cabildeo	Presidente de Comisión y Vicepresidente de Comisión	Semiabierta. Centros empresariales y grandes empresas	Staff. Apoyo en despacho de cabildeo
CONCAMIN	Comisión de Enlace Legislativo	Vicepresidente de Comisión	Abierta. Cámaras y Asociaciones, grandes empresas	Staff
CONCANACO	Comisión de Enlace Legislativo	Presidente de Comisión	----	Staff
CNA	Vicepresidencia de Relaciones Gubernamentales y Legislativas	Vicepresidentes	Abierta. Empresas con interés	Staff
ABM	Comisión de Normatividad	Órgano Directivo	Abierta Jurídicos de instituciones financieras	Staff
AMIS	Comité Jurídico	Presidente de Comité	Abierta Jurídicos de instituciones de seguros	Staff. Apoyo en despacho de cabildeo
CMHN	---	---	---	Cada empresa con área <i>in house</i>
CANACINTRA	Comisión de Enlace Legislativo	Presidente de Comisión y Vicepresidente de Comisión	Semiabierta. Cámaras y Asociaciones, con experiencia	Staff
CANACO	Comisión de Enlace Legislativo	Vicepresidente de Enlace Político y Legislativo	----	Staff
ANTAD	Dirección de Relaciones Gubernamentales	Director de Relaciones Gubernamentales	Abierta. Áreas jurídicas de tiendas minoristas	Staff. Apoyo en despacho de cabildeo
AMIB	---	Órgano Directivo		Staff. Apoyo en despacho de cabildeo
COMCE	---	Órgano Directivo	Abierta. Empresas con interés	Staff
AMAFORE	---	Órgano Directivo	Abierta. Administradoras de fondos	Staff. Apoyo en despacho de cabildeo

Fuente: Documentos del CCE y los organismos empresariales, entrevistas e investigación directa.

trabajo de la comisión, la COPARMEX inició un programa de trabajo más estructurado para impulsar su agenda con los legisladores.²⁰⁸

La comisión de cabildeo acompaña o efectúa el acercamiento con las autoridades o legisladores pertinentes, pero se apoya en las distintas comisiones de trabajo y en la estructura de la COPARMEX para analizar y consultar a las empresas afiliadas. Aunque en la Comisión de Cabildeo participa cualquier socio que pague su cuota a la Confederación²⁰⁹, llámese centros empresariales o grandes empresas²¹⁰, se menciona que las grandes empresas tienen mayor influencia para definir la posición de la COPARMEX ante una propuesta de reforma legislativa, tanto por su mayor nivel de participación en las comisiones, cuanto por sus contribuciones económicas²¹¹.

La CONCAMIN constituyó su Comisión de Enlace Legislativo en el 2000 “preocupados porque ahora sí los legisladores tenían posibilidades de incidir en el desarrollo de las empresas agremiadas a esta confederación”²¹². Con el apoyo de un grupo de profesionales de cabildeo con el legislativo, la comisión surgió con las tareas de

²⁰⁸ El sindicato patronal ha desarrollado diversas agendas de trabajo con el objetivo de incorporar sus propuestas de reformas estructurales a la del congreso. En el 2001, presentó el plan “10 propuestas de la COPARMEX para el mejoramiento del Congreso de la Unión” y calificó el desempeño de los diputados, reprobándolos en su mayoría, lo que resultó en un enfrentamiento con los legisladores y alejó a la Confederación del proceso de toma de decisiones del congreso. En el 2003 desarrolló el Programa Cívico 2003-2006 para “Que el congreso funcione”. Con esta línea de acción buscó promover el voto razonado, dar seguimiento a las posiciones de los candidatos sobre los grandes temas nacionales, realizar una observación electoral y establecer el programa “Acompañe a un legislador... uno a uno por México”

²⁰⁹ Los estatutos establecen, por un lado, que el derecho a participar en cualquier comisión de trabajo está ligado al juicio de la propia comisión, cuando reúnan los atributos necesarios, y por el otro lado, que las empresas afiliadas directamente a la Coparmex Nacional, generalmente grandes empresas, pueden participar directamente en las comisiones de trabajo, mientras que el resto de las empresas afiliadas indirectamente a través de un sindicato local sólo pueden hacerlo cuando son propuestos por sus centros patronales.

²¹⁰ El presidente de la COPARMEX tiene la facultad de proponer a los presidentes de comisiones y a los vicepresidentes encargados de cada comisión, aunque los estatutos establecen que su aprobación está sujeta a la Comisión Ejecutiva y al Consejo Directivo, respectivamente.

²¹¹ En las entrevistas realizadas a profesionales del cabildeo se mencionó que, en general, las 20 empresas que mayor contribución realizan a la COPARMEX son las más influyentes en la definición de la agenda legislativa. Entrevista M.

²¹² J. Gómez, *op. cit.*, p. 106.

impulsar las reformas legales más importantes para el sector que se discutan en el poder legislativo y crear condiciones de gobernabilidad mediante la consecución de los consensos necesarios entre las cámaras legislativas y el poder ejecutivo²¹³.

En su momento, la CONCAMIN decidió fortalecer el trabajo de enlace legislativo debido al quiebre político que se dio en las elecciones presidenciales del 2 de julio, donde el PRI perdió la presidencia de la República y se intensificó la pluralidad de partidos. Reconoció que “por primera vez, los industriales vamos a tener la oportunidad de analizar las iniciativas y proponer ideas que ayuden a nuestros sectores” y que estaban “haciendo una gran lista de diputados aliados, ya que se prevé que en el futuro existan legisladores empresarios y empresarios legisladores”²¹⁴.

En el 2012, la CONCAMIN instituyó una secretaría técnica única, para todas las comisiones de trabajo, con el objetivo de generar una sinergia de la industria confederada y atender las necesidades legislativas de los industriales del país. En cada comisión se trabajan los temas de interés para cada sector, pero si tienen que ver con cambios en la legislación se envían a la Comisión de Enlace Legislativo, como órgano responsable²¹⁵. En la Comisión de Enlace puede participar cualquiera de las cámaras o asociaciones afiliadas a la Confederación; sin embargo, cuando el tema lo amerita, la Comisión de Enlace permite la participación de las grandes empresas, aunque sin voto, con el ánimo de que expongan sus argumentos, diriman diferencias y encentren puntos de coincidencia²¹⁶.

El presidente de la Comisión de Enlace Legislativo de CONCAMIN desempeña un

²¹³ Hugo de la Torre, “Nace un equipo para el cabildeo legislativo”, *Reforma*, 4 de septiembre de 2000, Negocios.

²¹⁴ *Loc. cit.*

²¹⁵ Entrevista E.

²¹⁶ Entrevista G.

papel central para acompañar a sus organismos afiliados ante las autoridades competentes, pues busca que las decisiones se concentren internamente para que “él sea quien las cabildee y presente al final a nombre de la confederación, por la autoridad que tiene”²¹⁷. Sin embargo, debido a que las cámaras y asociaciones afiliadas cuentan con una persona encargada de realizar el acercamiento con los legisladores, la Concamin “le[s] respeta a las Cámaras y Asociaciones los cabilderos que acreditaron, pero cuando van deben informar. Así se ha mantenido un buen control, con eso se evita que el legislador reciba a muchas personas con distintas propuestas”²¹⁸.

La Comisión de Enlace Legislativo de la CANACINTRA surgió en 2002, durante la presidencia de Yeidckol Polevnsky²¹⁹. Los industriales comenzaron a trabajar con un grupo de grandes empresas que realizaban cabildeo con el congreso para, por un lado, evitar que cada empresa fuera a cabildear sus intereses de forma independiente y, por el otro, favorecer una estructura institucional que representara los intereses de la industria en general²²⁰. La Comisión de Enlace Legislativo está formada por socios que trabajan en subcomisiones por temas, donde la participación es abierta²²¹; sin embargo, generalmente la participación se limita a un grupo de 20 empresas, pues es importante que tengan experiencia en la materia²²².

²¹⁷ *Loc. cit.*

²¹⁸ *Loc. cit.*

²¹⁹ La CANACINTRA ha buscado tener una labor propositiva a través de reuniones con legisladores de todos los partidos políticos, con el fin de intercambiar puntos de vista sobre temas de interés para los industriales. Parte de este esfuerzo de vinculación con el congreso ha sido el Premio Águila CANACINTRA al Mérito Legislativo, que se instituyó en 2004, con base en un jurado externo se reconoce a los legisladores que han tenido el mejor desempeño legislativo. Legisladores que han sido acreedores de este reconocimiento son Agustín Torres Ibarro, del PAN, Armando Ríos Piter, del PRD, Felipe Calderón Hinojosa, del PAN.

²²⁰ Entrevista F.

²²¹ Entrevista E.

²²² C. Alba, *op. cit.*, p. 142. En las minutas de la confederación se observa que algunos de los integrantes de la Comisión de Enlace Legislativo representan empresas como Grupo Bimbo, Tequila Corralero, Casa Cuervo, FEMSA, Grupo Alfa, Sigma Alimentos, CPI Ingredientes, British American Tobacco, Philip Morris, Burson Marsteller, Nestlé, Omnilife, Pepsico, Promotora Ambiental, así como los responsables de

Para definir una agenda de trabajo se creó una Vicepresidencia Nacional de Enlace Legislativo que funge como puente entre los sectores, las delegaciones y las ramas industriales que participan en la Confederación. Asimismo, se estableció una dirección de enlace legislativo para monitorear las actividades legislativas, dar seguimiento y continuidad a los temas y articular los puntos de vista de los empresarios afiliados. De esta forma, la Comisión de Enlace Legislativo convoca juntas de trabajo donde los participantes expresan su opinión, que se va afinando hasta llegar a una posición que se consensa en la Mesa Directiva²²³.

Aunque estos organismos empresariales comparten una estructura similar para hacer el cabildeo, existen algunas diferencias que deben puntualizarse. La COPARMEX es una institución vertical donde lo que se define en la sede nacional se transmite fácilmente a los centros empresariales, delegaciones y representaciones, que se encuentran en los estados²²⁴. Lo anterior se debe a que el campo de acción de la COPARMEX se centra en objetivos de orden general, temas estructurales en el ámbito nacional que afectan al empresariado en su conjunto -reformas laborales, políticas, educativas, electorales o fiscales-, a diferencia del resto de los organismos empresariales que centran su trabajo de cabildeo en temas estructurales o particulares respecto de su giro económico²²⁵.

En su esquema de trabajo no es necesario llegar a un consenso con las empresas asociadas, aunque sí existen mecanismos de consulta interno donde participan los actores interesados y se dirimen las principales diferencias. La posición final del sindicato patronal ante un tema legislativo proviene de la que adopten las comisiones de trabajo,

la Comisión que representan a Grupo Modelo y Leche Querétaro.

²²³ La Mesa Directiva está conformada por el presidente, un máximo de seis vicepresidentes, un secretario, un tesorero, y las demás personas designadas bajo el carácter de vocales.

²²⁴ Entrevista A.

²²⁵ Entrevista U.

pero es definida por el presidente de la Confederación, el presidente de la Comisión de Cabildeo y el vicepresidente responsable. En algunos casos, cuando el tema lo amerita, se somete a la consideración de la Comisión Ejecutiva²²⁶ para su aprobación.

A través de correos electrónicos o juntas expofeso se analiza un tema, las líneas de comunicación y estrategia y se plasman en papel. Se rebotan ideas entre el Presidente [de la COPARMEX], el Presidente de la Comisión [de Cabildeo] y el Vicepresidente [responsable de la Comisión] y se toma la decisión. Cuando el tema era muy sensible, en cuando había oportunidad se llevaba para tomar la decisión a la Comisión Ejecutiva. Pero incluso si había que actuar de un día para otro, el Presidente [de la COPARMEX] se reservaba el derecho de tomar la decisión, siempre apoyado con el consejo del Presidente de la Comisión [de Cabildeo], con un telefonazo o un correo electrónico²²⁷.

En las confederaciones, como la CONCANACO y la CONCAMIN, el trabajo para definir una posición frente a una pieza legislativa es más complejo, debido a sus propias estructuras de afiliación. Para presentar una propuesta conjunta, las confederaciones requieren el consenso entre las cámaras y las asociaciones de un mismo sector, cuando el tema versa sobre una política específica, o entre los organismos empresariales participantes, cuando es una política transversal que afecta al sector industrial en su conjunto. En las distintas comisiones de trabajo, las confederaciones tienen la tarea de conciliar las propuestas e intereses de sus organismos afiliados; sin embargo, cada cámara o asociación afiliada es responsable de negociar entre sus empresas la posición que presentará en dichas comisiones²²⁸. Ello dificulta los acuerdos, pues “es un proceso difícil de trabajo porque son cámaras y asociaciones integradas a una confederación, cada

²²⁶ Al respecto, indica uno de los entrevistados que “la COPARMEX tiene un esquema para transitar las presiones de las grandes empresas a través de sus comisiones de trabajo. Cada comisión emite sus posicionamientos, pero estos no salen si no son validados por la Comisión Ejecutiva [...] donde se identifica perfectamente si algún tema está beneficiando a alguna empresa en particular, o a un sector en general. De forma que así se han desechado muchas propuestas”, Entrevista A. La Comisión Ejecutiva de la Confederación está integrada hasta por treinta y cinco personas: el presidente de la COPARMEX; veinticuatro personas, doce residentes del área metropolitana de la Ciudad de México y doce del resto del país; nueve vicepresidentes, cuya designación es hecha por el presidente.

²²⁷ Entrevista C.

²²⁸ Entrevista G.

una con intereses distintos”²²⁹.

El CNA carece de una comisión de enlace legislativo pero, durante la presidencia de Jesús Vizcarra y alrededor del 2000, creó un área de enlace legislativo ante la necesidad de establecer canales de comunicación con el congreso²³⁰. Sin embargo, fue hasta 2006 que el CNA decidió capacitar a los empresarios agroalimentarios para que cabildaran en el poder legislativo. En la presidencia de Jaime Yesaki, el CNA reconoció la importancia de que sus agremiados aprendieran a cabildar para incidir en el proceso legislativo²³¹. A diferencia de otros organismos empresariales “en el sector agropecuario [el cabildeo] ha surgido como una necesidad que no todos consideraban fundamental, hasta hace poco tiempo”²³².

La estructura institucional del Consejo ha evolucionado. Primero, creó una Vicepresidencia de Enlace Legislativo²³³ responsable de operar y gestionar los temas del sector frente a los legisladores; después, estableció la Vicepresidencia de Coordinación Institucional para generar una agenda coordinada y consensada entre las distintas vicepresidencias y apoyar el trabajo de la Vicepresidencia de Enlace Legislativo. Ocupando una posición honoraria y, generalmente, con un alto cargo ejecutivo en la empresa en la que laboran, los vicepresidentes en el CNA tiene la responsabilidad de generar grupos de trabajo a los que se adiciona la membrecía interesada.

El proceso de trabajo el CNA es el siguiente: cuando un tema concierne a varios sectores se hace una consulta entre los socios, para que expresen sus opiniones y se

²²⁹ Entrevista A.

²³⁰ Entrevista D.

²³¹ Verónica Martínez, “Realizan taller sobre cabildeo”, *Grupo Reforma*, 28 de febrero de 2006, negocios.

²³² Entrevista D.

²³³ Recientemente la Vicepresidencia de Enlace Legislativo cambió de nombre a Vicepresidencia de Relaciones Gubernamentales y Legislativas. La modificación responde a la necesidad de vincular los temas que se llevan o surgen en el congreso con la agenda del poder ejecutivo, después de que el PRI regresó a la Presidencia en las elecciones de 2012 y centralizó la agenda legislativa en el Pacto por México.

discutan en la comisión respectiva. Ahí se estudia y se consensa una posición que se somete al acuerdo de la Comisión Ejecutiva²³⁴. La dirección de relaciones gubernamentales, como parte del personal contratado, es el área responsable de dar seguimiento a las actividades legislativas y, en algunos casos, tener acercamiento con legisladores. Parte de su trabajo es reportar directamente al Director General y a las vicepresidencias los temas que surgen en el poder legislativo, al mismo tiempo que mantienen relaciones de trabajo y comunicación directa con los socios²³⁵.

Como en el caso de la CONCAMIN y la CONCANACO, el proceso de toma de decisión internamente es complicado debido a que el CNA agrupa a toda la cadena de producción en el sector agropecuario, por lo que en algunos temas legislativos existen intereses encontrados. El principal problema es que las asociaciones o empresas agroindustriales tienen la opción de pertenecer a otra cámara empresarial, como la CANACINTRA o la CONCAMIN, lo que genera una superposición de representación que es utilizada por los miembros de acuerdo con la agenda de sus propios intereses²³⁶.

En el segundo modelo se encuentran los organismos empresariales con menor membrecía, que representan sectores específicos y agrupan prácticamente a la totalidad de los miembros en su sector. Estos organismos han optado, por un lado, por establecer direcciones - o puestos similares - de vinculación con el congreso para dar seguimiento a las actividades legislativas y acompañar en las reuniones a los actores políticos; por el otro, han contratado despachos que proporcionan información sobre el trabajo legislativo,

²³⁴ La Comisión Ejecutiva se integra por el presidente del consejo, el tesorero, el secretario, el vicepresidente del sector agrícola, el vicepresidente del sector pecuario, el vicepresidente del sector agroindustrial, el vicepresidente forestal, y las vicepresidencias que apruebe el Comité Directivo a propuesta del presidente.

²³⁵ Entrevista D.

²³⁶ *Loc. cit.*

dan asesoría política y fungen como brazo ejecutor de las decisiones que son tomadas en la organización. Sin embargo, un representante del órgano de dirección es quien dirige el cabildeo y la negociación en la mayoría de las veces.

En el caso de instituciones vinculadas al sector financiero, como la ABM, la AMIS y la AMAFORE, la razón es simple, los asociados tienen un peso propio, sus directivos tienen proyección y cuentan con equipos propios de cabildeo²³⁷. La ABM tiene un área jurídica, que forma parte del Comité Normativo que depende de la Comisión Jurídica, que da seguimiento a las actividades del congreso y elabora un primer análisis sobre los temas de interés del sector. El Comité Normativo, como primer filtro de trabajo, y la Comisión Jurídica, como área responsable, están encabezadas por directores jurídicos de instituciones financieras, quienes mantienen canales de comunicación con el responsable jurídico de cada institución financiera afiliada.

De forma paralela, la asociación tiene diversos comités que participan activamente, con el área jurídica, cuando están interesados sobre un tema legislativo o quieren fijar su posición sobre alguna legislación. El Comité de Dirección, dónde están representados los directores generales de los bancos, es el responsable de tomar decisiones cuando los temas legislativos son delicados y de relevancia para el sector. Al mismo tiempo, son los presidentes o directores generales de las instituciones financieras quienes realizan el cabildeo directo con las autoridades competentes²³⁸.

Y la estructura dentro del ABM, en el área jurídica hay un comité de normatividad, que se reúne cada mes y ve los temas legislativos. Existe un sistema de seguimiento legislativo, que es como alerta. Se baja a todos los jurídicos de todos los bancos. A través del comité jurídico se fija una postura, y hay un coordinador de normatividad, que ya va subiendo, en cuanto a la toma de decisiones [...] En el comité de normatividad participan todos los bancos a través de sus áreas jurídicas, son reuniones mensuales. Siempre hay un apartado

²³⁷ Entrevistas C y J.

²³⁸ Entrevista J.

para el tema legislativo, donde se informa el estatus de las iniciativas²³⁹.

La AMIS cuenta con un Comité Jurídico, cuyo presidente es el director jurídico de alguna institución de seguros. En dicho comité se da seguimiento a las actividades del congreso y se realiza el análisis jurídico de las posibles reformas a la legislación, a través de una coordinación interna, en la que participan los representantes de las áreas jurídicas de las instituciones asociadas. La asociación es responsable de recabar el interés de los asociados y el despacho de cabildeo profesional diseña una estrategia de cabildeo y realizar la operación política²⁴⁰.

De esta forma, el despacho acompaña a los directivos de la asociación en el cabildeo legislativo, quienes suelen ser los directores generales de las instituciones afiliadas. Por ejemplo, al negociar la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, la AMIS formó un Comité Negociador, donde participaron los directores generales de las instituciones de seguros, encargado de efectuar las negociaciones con las autoridades responsables en la materia. A través del apoyo de diversos comités especializados por áreas -técnico, financiero y jurídico- se analizaron los temas que trataban la modificación y se dio seguimiento a las propuestas presentadas²⁴¹.

El resumen de esto es que hubo entre el Comité Negociador y las autoridades nueve sesiones de trabajo, sesiones muy largas, sesiones muy intensas; hubo 14 reuniones del Comité de Apoyo al Comité Negociador [...] la dinámica que seguíamos era que los comités de apoyo se reunían, estudiaban la ley, y le llevaban sus propuestas al Comité Negociador, como primer paso. El Comité Negociador aceptaba o rechazaba las propuestas de los comités de apoyo o discutíamos esas propuestas y en ese comité llegábamos a una propuesta, que era la que el Comité Negociador presentaba el día de la

²³⁹ *Loc. cit.*

²⁴⁰ Entrevista P.

²⁴¹ Versión estenográfica de los paneles “Aspectos jurídicos del proyecto de Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas” y “Aspectos Jurídicos del proyecto de modificaciones de la Ley sobre el Contrato del Seguro”, durante los trabajos del segundo día de la XIX Convención Nacional de Aseguradores, llevada a cabo en el Salón Capulines del hotel Nikko, 19 de mayo de 2009. Véase en <http://www.amis.org.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/5.pdf>

sesión con las autoridades, y entonces ahí se discutía. Si se aprobaba, ahí quedaba, y si no regresaba, una vez que hubiera sido discutida con las autoridades esa propuesta regresaba al Comité de Apoyo, para volver a discutirla y plantear alguna otra alternativa²⁴².

Por su parte, la AMAFORE carece de una comisión o un comité especializado en dar seguimiento a las actividades legislativas y efectuar el cabildeo. Sin embargo, cuenta con personal encargado de mantener informado al presidente y al consejo directivo sobre las iniciativas que se presentan en el congreso y tienen impacto en el sector. Del mismo modo que en la AMIS y la AMAFORE, el responsable de dar seguimiento a las actividades del congreso es quien participa en las reuniones de la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, de manera que informa a la asociación de los temas de interés del sector empresarial y establece canales de coordinación en temas que son comunes dentro del sector financiero. Aunque este personal interno participa en el cabildeo directo, los principales responsables del acercamiento con los legisladores son el presidente de la asociación, algún miembro del consejo directivo²⁴³ y el titular del despacho de cabildeo contratado²⁴⁴.

De hecho tenemos y evidentemente también en otros organismos ocurre. Contratamos un despacho de cabildeo que apoya a las tareas de cabildeo [...] ellos son el brazo ejecutor de todas las decisiones que se lleven a cabo acá. Pero acá somos los encargados de tomar esas decisiones. [...] La asociación se vale de un despacho externo, que evidentemente con su *expertise* te ayudan mucho en los alcances de ciertos sectores, te apoya con información o los contactos que ellos ya tienen²⁴⁵.

El funcionamiento del cabildeo interno es particular en este tipo de organismos empresariales debido a que existe una membrecía reducida que permite un proceso de

²⁴² *Loc. cit.* Palabras del Lic. Gabriel Corvera Caraza, Presidente del Comité Jurídico de la AMIS y Director Jurídico de Grupo Nacional Provincial,

²⁴³ En el Consejo Directivo participan los 11 miembros afiliados, mientras que en la Comisión Ejecutiva participa el Presidente y 4 vicepresidentes, que representan a cada uno de los segmentos divididos de acuerdo con su participación en el mercado y son responsables de llevar la información a sus representados.

²⁴⁴ Entrevista C.

²⁴⁵ *Loc. cit.*

toma de decisiones horizontal, pues es posible tener canales de comunicación directa con los directores generales de las instituciones y lograr consensos en temas de interés para el sector. Es más sencillo llegar a acuerdos comunes en temas vinculados a cambios legislativos porque, en términos generales, los asociados se ven afectados de forma similar. Es diferente cuando el cabildeo se tiene que hacer ante el órgano regulador, debido a que un cambio en esta materia sí afecta de forma distinta a cada miembro asociado²⁴⁶.

La ANTAD, por su parte, estableció canales institucionales con el congreso hace una década cuando creó la primera Gerencia de Enlace Legislativo²⁴⁷. La asociación tiene una Dirección General de Relaciones Gubernamentales que, por medio de sus direcciones de enlace legislativo y de enlace gubernamental, mantiene canales de comunicación con los poderes legislativo y ejecutivo. A través de esta estructura institucional se envía información a los comités de trabajo, dentro de la ANTAD, y a las áreas jurídicas de las empresas, de donde se recibe retroalimentación sobre los temas de interés.

Aunque la Dirección de Enlace Legislativo hace el monitoreo legislativo y el cabildeo directo, son las comisiones de trabajo, dirigidas por los directivos de las empresas, o en su caso, en el Consejo, donde participan los directores generales de las tiendas detallistas, donde se toman las decisiones²⁴⁸. Cabe mencionar dos peculiaridades de esta asociación. Primero, la ANTAD se apoya en agencias de cabildeo legislativo para mantener informada a los asociados sobre las actividades en el congreso. Segundo, como la AMAFORE, la ANTAD está dirigida por un Director Ejecutivo profesional y pagado.

El COMCE y el CMHN difícilmente se ajustan a los modelos mencionados. El

²⁴⁶ Entrevistas C y J.

²⁴⁷ Entrevista I.

²⁴⁸ *Loc. cit.*

COMCE es el organismo responsable de brindar apoyo técnico para la facilitación y desarrollo del comercio mexicano, tanto para la exportación, cuanto para la importación. Los comités de trabajo del COMCE analizan los problemas, intercambian opiniones y preparan documentos para establecer una posición frente a un tema. En dichas reuniones participan empresarios importadores y exportadores, empresarios que son prestadores de servicios – transportistas, agentes aduanales y navieros, etc. – y empresarios de grandes empresas que manejan la logística de estas empresas²⁴⁹.

El COMCE impulsa sus propuestas de cambio legislativo en el sector empresarial en la Comisión de Comercio Exterior y en la Comisión de Transportes de la CONCAMIN²⁵⁰, pero principalmente en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, donde participa desde el 2007. Cuando el COMCE pide apoyo a la Comisión de Enlace Legislativo, los directores de enlace legislativo realizan el monitoreo, dan información, sugieren con quien deben sentarse y fungen como puente con los legisladores. En los casos en que no hay acuerdo dentro del CCE, “el COMCE realiza el cabildeo y presenta sus propuestas de cambio directamente con los legisladores, aunque dichos casos han sido aislados”²⁵¹.

Finalmente, el CMHN es una organización *suis generis* en el sistema de representación de intereses del sector empresarial porque no agrupa empresas, sino representa a los empresarios más importantes del país²⁵². Se menciona que este organismo

²⁴⁹ Entrevista LL.

²⁵⁰ Entrevistas G y LL.

²⁵¹ Entrevista LL.

²⁵² El CMHN “surgió como una organización informal, casi secreta, a la que se accede sólo por invitación. Esta pequeña elite alberga a la élite de los empresarios mexicanos. La sociedad civil constituida inicialmente pro doce miembros, que al final del siglo XX llegaba sólo a cuarenta, reunía a los más prominentes empresarios del país y se convirtió en el más importante grupo de presión o de cabildeo informal. Ese grupo de amigos, muchos de ellos emparentados entre sí, parece haberse inspirado por la Business International Roundtable de Estados Unidos, institución que reúne también a las principales

empresarial tiene una estructura operativa muy reducida y, actualmente, su único representante es Emilio Carrillo Gamboa, quien ocupa el cargo de Secretario Ejecutivo²⁵³. Sin embargo, durante las entrevistas se identificó que el CMHN tiene grupos de trabajos o de representación estatales, al mismo tiempo que sus afiliados establecen negociaciones de manera informal en lo más alto de la estructura política.

El CMHN no tiene un representante formal en las reuniones de la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, aunque sí participan ejecutivos de grandes empresas como responsables de la comisión de cabildeo o de enlace legislativo del organismo empresarial que representan. Es el caso de Juan Pablo Garza García, Director de Relaciones Institucionales de CEMEX y Presidente de la Comisión de Enlace Legislativo de la CONCAMIN, Raúl Riquelme Cacho, Director de Relaciones Institucionales de Grupo ALFA y Presidente de la Comisión de Cabildeo de COPARMEX, y Raúl Rodríguez Márquez, Director de Relaciones Institucionales de Grupo Modelo y Presidente de la Comisión de Enlace Legislativo de CANACINTRA. En su momento y todavía de forma indirecta, Alfonso Cebberos, Director de Relaciones Institucionales de GRUMA y Vicepresidente de Coordinación Institucional del CNA.

Durante las entrevistas se identificó que existen diferencias sustanciales en la percepción que tienen de ellas mismas frente al Estado y en la representación que efectúan de sus afiliados. Quienes trabajan en cámaras y confederaciones mencionaron el distinto reconocimiento jurídico que tienen frente a las asociaciones, pues se reconocen como órganos de consulta obligada por parte del Estado. En el caso de las asociaciones,

corporaciones de ese país.” Carlos Alba “Las empresas y el sector privado”, en Josefina Zoraida Vázquez (coord. gral.), *Gran historia de México ilustrada*, t. 5: Soledad Loaeza (coord.), *El siglo XX mexicano hasta nuestros días*, México, Planeta DeAgostini, 2006, p. 166.

²⁵³ Entrevista B.

los entrevistados mencionaron su importancia en el sector que representan o, en su caso, la necesidad que generan en el propio legislador para ser escuchadas.

LAS ESTRUCTURAS DE CABILDEO EN LAS EMPRESAS

Antes de 1997, algunas grandes empresas tenían áreas de relaciones gubernamentales o relaciones públicas que mantenían contacto recurrente con el poder ejecutivo, pero su labor estaba enfocada en atender temas administrativos y no eran propiamente de cabildeo²⁵⁴. La negociación se daba al más alto nivel y los dueños de las empresas eran quienes mantenían contacto directo, principalmente, con el poder ejecutivo. Así, “la tradición imponía formas cupulares y personalizadas. En ocasiones el director de la empresa era amigo de un secretario de Estado, del líder de la Cámara de Diputados o del propio Presidente de la República, y entonces caminaban para que sus propuestas se escucharan”²⁵⁵.

Siempre había sido el ámbito de trabajar con gobierno, particularmente trabajar con el ejecutivo, muy específicamente con las áreas de competencia muy específica de tu giro comercial. Lo que se hacía no era un cabildeo, era una mera tramitología, darle un acercamiento, generar un acercamiento que te permitiera generar cierto nivel de confianza, pero era un trámite, generabas el tiempo, plazos, cumplimiento. A diferencia de esto que es conocimiento de cuáles son las inquietudes, la presentación de las iniciativas, el análisis de, pues los pro y contras, las consecuencias no previstas, los impactos directos e indirectos, preparación de la documentación y pues acercamiento con los legisladores²⁵⁶.

A partir de 1997, las grandes empresas establecieron áreas especializadas para negociar con los actores en el congreso, con personal calificado en el campo técnico y político²⁵⁷. Como señala un profesional del cabildeo en una gran empresa, “todos han tenido un inicio diferente, algunos iniciaron manejando los asuntos jurídicos o las

²⁵⁴ Entrevista U.

²⁵⁵ S. Lerdo de Tejada, *op. cit.*, p. 130.

²⁵⁶ Entrevista U.

²⁵⁷ C. Alba, *op. cit.*, p. 142.

relaciones públicas, pero actualmente cuentan con el grado de profesionalización en cabildeo. Son gente que conoce, se han profesionalizado en el sector”²⁵⁸.

Estas áreas con el tiempo ampliaron su radio de acción a las distintas dependencias del poder ejecutivo y a otros actores políticos, como gobernadores, por su influencia en los legisladores. Sin embargo, “las empresas globales, la gran mayoría, ha entendido que el cabildeo legislativo y el cabildeo gubernamental es parte de una relación más grande [...] pues necesitamos tener relación con la comunidad, con ONGs, con medios de comunicación. Muchas veces la relación con estas audiencias se parecen, de ahí se ha ido sofisticado más y más”²⁵⁹.

Alba señala que los intereses económicos de las grandes empresas son tan grandes que han establecido un cabildeo propio y directo, en lugar de hacerlo a través de las cámaras en las que se encuentran afiliadas²⁶⁰. Si bien el número de despachos no necesariamente ha crecido, lo que se ha desarrollado son las áreas *in houses* de las empresas.

Muchas empresas tienen una estructura de cabildeo muy amplia, incluso más amplia que las asociaciones y las cámaras. No nada más ellos investigan sus temas en casa, sino que mandan hacer estudios [...] Las empresas tienen áreas jurídicas, y el área jurídica analiza la iniciativa y les hace las propuestas del riesgo [...] Tienen gente dedicada a cubrir el congreso y tienen su propia gente profesionalizada que hace el cabildeo directamente. Y, además, contratan despachos que les informan. Es un cabildeo muy fuerte y amplio, que a veces es más amplio que el de las asociaciones y cámaras²⁶¹.

Los directores generales de las grandes empresas y los dirigentes de los principales organismos empresariales buscan constantemente al presidente, los secretarios de Estado y subsecretarios para impulsar su agenda, pero lo hacen

²⁵⁸ Entrevista W.

²⁵⁹ Entrevista V.

²⁶⁰ *Loc. cit.*

²⁶¹ Entrevista I.

institucionalmente por medio de las coordinaciones de asesores, donde exponen las razones por las que solicitan la audiencia. Sin embargo, también los profesionales del cabildeo, en las grandes empresas, participan activamente en la negociación con los actores políticos, muchas veces sin la presencia de los directivos de las empresas. Estos profesionales tienen como labor monitorear las actividades del congreso y hacer el acercamiento con los actores claves, en los poderes ejecutivo y legislativo. La razón es simple, si los empresarios decidieran negociar personalmente cada modificación legislativa estarían desviando la atención de su objetivo principal: hacer negocios²⁶².

LA CONTRATACIÓN DE DESPACHOS PROFESIONALES

De forma cada vez más recurrente, el sector empresarial se apoya en los cabilderos profesionales para incidir en el proceso legislativo. Como señala Alba “estos profesionales del cabildeo monitorean y dan seguimiento al poder legislativo para obtener información y reaccionar a tiempo ante ciertas decisiones que consideren puedan afectar al sector empresarial, o para anticiparse a los hechos y proponer leyes que juzgen convenientes a sus intereses”²⁶³. Sin embargo, las grandes empresas y organismos empresariales contratan despachos profesionales del cabildeo dependiendo de su estructura interna y sus necesidades. Aquellos con una estructura pequeña contratan a terceros para que realicen el monitoreo legislativo, desarrollen estrategias y efectúen la negociación. Quienes tienen áreas más fuertes, contratan despachos para que los ayuden en el seguimiento a las actividades del congreso y acompañen a las reuniones para mantener la comunicación, pero la parte estratégica la deciden internamente la empresa o

²⁶² S. Lerdo de Tejada, *op. cit.*, p. 128.

²⁶³ C. Alba, *op. cit.*, p. 140.

el organismo empresarial.

En el caso de los organismos empresariales cúpula, el CCE no contrata los servicios de un despacho de cabildeo profesional porque tiene una Unidad de Enlace Legislativo que da seguimiento a las actividades del congreso y realiza el cabildeo con los legisladores. Sin embargo, mantiene una alianza con PricewaterhouseCoopers, principalmente para el estudio de los temas fiscales, y Zimat Golin-Harris, quien asesora en temas de comunicación. Asimismo, el CCE ha estructurado canales formales de comunicación para crear consensos sobre una agenda empresarial compartida entre el sector empresarial y los despachos de cabildeo.

La COPARMEX contrató los servicios de Cabildeo y Comunicación, para el seguimiento de las actividades legislativas y el diseño de estrategias de cabildeo, y a Zimat Golin-Harris, para la estrategia de comunicación. Martha Mejía, socia directora de Zimat Golin-Harris fue vicepresidenta de la confederación, y debido a su conocimiento en el sector, responsable de la Comisión de Cabildeo. La CONCAMIN y la CONCANACO no contratan despachos de cabildeo, pues cuentan con áreas internas responsables de dar seguimiento al congreso; sin embargo, la CONCAMIN tuvo como vicepresidente de asuntos jurídicos legislativos a Gustavo Almaraz Montaña, socio director de Grupo Estrategia Política. Por su parte, el CNA inició su vinculación con el congreso con la asesoría del despacho Asesoría Estrategia Total; su socio director, Fernando Lerdo de Tejada, fue su vicepresidente de enlace legislativo.

Organizaciones como la ABM y la ANTAD se han apoyado en despachos de cabildeo, principalmente para el seguimiento de las actividades en el congreso. La ABM contrató los servicios de Cabildeo y Comunicación, Solana Consultores, con el respaldo

de Fitch y Asociados, y Políticas Públicas; sin embargo, recientemente contrató personal con experiencia en el congreso por la falta de especialización de los despachos en el sector financiero. La ANTAD contrató los servicios de Grupo Estrategia Política, Grupo de Asesoría Estratégica y, actualmente, se apoya en un despacho de cabildeo para contar con Sistema de Información Legislativa. Organismos empresariales como la AMIS y la AMAFORE tienen despachos de cabildeo para dar seguimiento al congreso, desarrollar estrategias y realizar el cabildeo directo. La AMIS ha trabajado durante mucho tiempo con Grupo Estrategia Política y la AMAFORE con CEPOL, área responsable del cabildeo en Zimat Golin-Harris, Políticas Públicas y Consultoría y Relaciones Gubernamentales²⁶⁴.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL CABILDEO EMPRESARIAL

Al sector empresarial le interesa el cabildeo en políticas sectoriales que tienen que ver con el ámbito económico específico donde participan, o en su caso, políticas transversales que tienen efecto directo en el desempeño de su actividad económica como la política fiscal, laboral y ambiental, entre otras. Los organismos empresariales hacen primero un acercamiento político con los legisladores y luego un acompañamiento técnico con los asesores. Bajo este mecanismo, el sector empresarial acerca información a los legisladores, pues cuenta con la ventaja de tener los elementos técnicos que suministran las empresas integrantes de cada uno de los organismos, así como el impacto que puede tener una nueva regulación.

Los presidentes, en cualquier organismo empresarial, son los principales representantes ante las distintas autoridades gubernamentales, pero se apoyan en la

²⁶⁴ Los datos indicados en el presente apartado se fundamenta en la información de las entrevistas y la revisión de las páginas web de los despachos de cabildeo.

estructura de la organización para el trabajo cotidiano. Sin embargo, en reuniones de trabajo de las comisiones participan los presidentes de las comisiones de enlace legislativo o los vicepresidentes nacionales de enlace legislativo, o en su caso los presidentes de la comisión o el comité del tema que se estudia, según sea el caso. En los organismos donde no existe una comisión de cabildeo o enlace legislativo, es el presidente o el director general de la asociación quien expresa el punto de vista del organismo empresarial que representa, o en su caso el presidente de la comisión o el comité responsable del tema. Dicho esquema de trabajo se reproduce en los distintos temas que son de interés para cada organismo empresarial.

Sin duda, la forma de vincularse de los organismos empresariales con el poder político se ha modificado sustancialmente. Primero, cambiaron su manera tradicional de cabildeo con el Estado, informal y personal, a una más institucional. El sector empresarial había recurrido a los procedimientos informales y muy poco visibles de un poder altamente concentrado en lo económico y en lo político para negociar sus intereses de manera directa y personal con el presidente y, por derivación, con sus secretarios²⁶⁵. Ello no significa que, por ejemplo, empresarios miembros del CMHN no tengan canales de acercamiento directo con el Estado, sino que mediante un análisis de actores relevantes tienen acercamientos y buscan dialogo con el gobierno, donde participan los presidentes de los organismos empresariales con los liderazgos parlamentarios, o los profesionales del cabildeo por medio de una comunicación diaria con legisladores en particular, o con sus equipos de asesores.

Segundo, transitaron de un esquema de protesta a uno de propuesta, tanto técnicamente sustentado, cuanto políticamente viable. Aunque desde antes los

²⁶⁵ C. Alba, *op. cit.*, p. 138.

organismos empresariales comprendieron que si querían influir en los centros de toma de decisiones era necesario desarrollar argumentos respaldados por estudios técnicos que demostraran la solución adecuada a un problema²⁶⁶. Los empresarios se tecnificaron para poder ser interlocutoras del gobierno, pero también para establecer posiciones conjuntas ente los distintos organismos empresariales con los que negocian. En el ámbito legislativo tuvieron que dar un paso más concreto para profesionalizar sus cuadros y entender el proceso legislativo. Como señala un entrevistado, “por un lado, el esquema de transición nos llevó a profesionalizar nuestras propuestas y entender que el pataleo no era la única solución, sino que había mecanismos de diálogo y de trabajo técnico-político a través del congreso para hacer que las propuestas que tenía el sector empresarial se pudiesen llevar a cabo”²⁶⁷. Sin embargo, cuando se trata de un tema delicado en el que no existe ningún mecanismo de consulta por parte del gobierno, el sector empresarial continúa utilizando la protesta pública, aunque como último recurso, para mostrar su inconformidad.

Tercero, establecieron reglas formales e informales para definir una posición y salir a negociarla. En los organismos empresariales entrevistados, las áreas responsables de enlace legislativo tienen como función: por una parte, conocer de manera interna las inquietudes que existen respecto a los distintos temas, desde la visión de las comisiones o áreas especializadas que existen en cada organismo empresarial; por otra, ser un instrumento de cooperación y apoyo para el cabildeo de los temas ante las autoridades competentes, en los poderes legislativo y ejecutivo, principalmente.

Los cabilderos profesionales en el sector empresarial consideran que su mejor

²⁶⁶ M. Luna, *op. cit.*, p. 44.

²⁶⁷ Entrevista A.

herramienta de trabajo no son las relaciones personales que puedan tener con los actores políticos, pues muchos funcionarios o legisladores tienen una impresión negativa sobre el trabajo que realizan. Mencionan que el trabajo de cabildeo se hace con información y elementos técnicos, que están sustentados en análisis jurídicos, económicos, sociales o financieros, según sea el caso. De esta forma sostienen que el cabildeo requiere de información fidedigna, pues “si tú das información no precisa y se llegan a dar cuenta, entonces tú y toda tu información se vuelven no creíbles la próxima vez que vayas a la comisión, porque generalmente trabajas con algunas [...], si pierdes credibilidad ya no eres tomado en cuenta. Por lo que buscas que tu información siempre este respaldada”²⁶⁸.

Cada organismo empresarial ejecuta su negociación y cabildeo de forma distinta, dependiendo de su estructura y comportamiento. La estructura responde a lo que el organismo empresarial es en sí mismo y está definida por la identidad de la organización, la dirección de la organización, el perfil de los dirigentes y de los afiliados. El comportamiento se refiere a las intervenciones que la organización hace en el ámbito social en el que se desenvuelve y que pueden distinguirse de acuerdo con el carácter de las demandas que formula, los objetivos que persigue, el tipo de reacción frente a iniciativas del gobierno o los discursos en los que se construyen diferentes tipos de sujeto empresarial²⁶⁹.

El CCE y la COPARMEX tienen objetivos políticos de rango similar, pues quieren dirigir y representar al empresariado en su conjunto²⁷⁰. Al ser organismos más políticos que impulsan un cabildeo público, sus presidentes usan intensivamente de los medios de comunicación para colocar su agenda empresarial en la agenda gubernamental y

²⁶⁸ Entrevista I.

²⁶⁹ M. Luna, *op. cit.*, pp. 23-24.

²⁷⁰ *Ibíd.*, p. 60.

legislativa. La COPARMEX, la CONCAMIN y la CONCANACO tienen mayor visibilidad debido a sus estructuras regionales, la influencia que tienen sobre sus representados y su representatividad en temas determinados, como los relativos al tema laboral para la COPARMEX. Pero la CONCAMIN, la CONCANACO, la CANACYNTRA y la CANACO desempeñan un papel central como órganos de consulta obligada del Estado, por lo que su opinión es central para el establecimiento de una política económica que afecte a un sector económico específico.

El cabildeo de las instituciones del sector financiero, como la ABM, la AMIS y la AMAFORE, tiene un estilo y mecanismos más discretos para promover su agenda. Establecen una relación más directa con la autoridad, ya en las comisiones de trabajo en el poder legislativo, ya con las agencias reguladoras en el poder ejecutivo, porque buscan establecer equilibrios y no llegar a enfrentamientos. Difícilmente hacen pronunciamientos públicos, aunque no están descartados y dependen de la estrategia que definan²⁷¹. Por ejemplo, el presidente de estas asociaciones adopta una posición pública porque quiere hacer del conocimiento público un tema, que es lo menos común cuando se está negociando, o porque el medio de comunicación está interesado en conocer su opinión sobre un tema que afecta directamente al sector, aunque siempre se valora la pertinencia²⁷².

Sin embargo, la forma en que un organismo empresarial pretende influir en el proceso legislativo depende de cada liderazgo y del estilo que establezca en su relación con el poder político y la sociedad. Aunque también depende del entorno político y el actor con quien los organismos se vinculen, pues no es lo mismo establecer relaciones

²⁷¹ Entrevistas I y J.

²⁷² *Loc. cit.*

con los presidentes Vicente Fox, Felipe Calderón o Enrique Peña. Ante cambios en la manera en que desde el Estado se ejerce el poder, los empresarios se adaptan y modifican sus estrategias para participar en el diseño de la política pública.

CAPITULO V

LA ESTRUCTURA DE REPRESENTACIÓN DE LOS CABILDEROS

Al inicio del trabajo nos preguntamos respecto de la estructura de representación de intereses por medio de los cabilderos profesionales. Milbrath sugiere, en su investigación sobre los cabilderos en Estados Unidos, que estos actores tienen distintos objetivos y funciones, como influir en quienes toman las decisiones mediante la comunicación directa o el manejo de la opinión pública²⁷³. Pero más importante, atribuye al cabildero un papel fundamental en la elaboración de las políticas de sus grupos, pues son ellos quienes se involucran en su elaboración y toman las decisiones sobre las estrategias que deben seguirse para su defensa –o promoción–²⁷⁴.

En el caso mexicano resulta necesario conocer el papel que los cabilderos desempeñan como representantes de sus grupos y las relaciones que han establecido entre ellos para la defensa de sus intereses. Por tales razones, en el presente capítulo se estudia la manera en que se agrupan e interactúan para observar las relaciones y los puntos de contacto que han establecido, aunque en principio no sea posible hacer afirmaciones respecto a por qué están vinculados o cuáles son sus motivaciones²⁷⁵. Ello nos permitirá inferir cómo se desempeñan frente a los actores políticos, si lo hacen como comunidad coherente, con objetivos articulados y una visión compartida.

No pretendemos determinar en qué medida los cabilderos profesionales influyen en el proceso legislativo, pues ello significa que el investigador atribuya preferencias y

²⁷³ L. Milbrath, *op. cit.*, p. 53.

²⁷⁴ *Loc. cit.*

²⁷⁵ Rogelio Hernández Rodríguez, “Los grupos políticos en México. Una revisión teórica”, *Estudios Sociológicos*, 45 (1997), p. 703.

objetivos que, de antemano, desconoce. En todo caso, nos interesa entender qué mecanismos de coordinación y redes de comunicación han establecido para fortalecer su capacidad de influencia en el proceso legislativo, para identificar su papel en la defensa de intereses que representan.

LA ORGANIZACIÓN DEL CABILDERO.

Todo profesionista requiere de organizaciones gremiales que le faciliten el control sobre la definición social de su carrera y fortalezcan su capacidad para influir en los procesos de toma de decisión relacionados con su ejercicio laboral²⁷⁶. Un organismo profesional permite a sus miembros establecer principios para la cooperación y coordinación de acciones, además favorece la cohesión entre sus participantes y fortalece su poder respecto a otros grupos sociales, incluido el Estado²⁷⁷. Como cualquier otro profesional, los cabilderos también decidieron organizarse para la defensa de sus intereses.

Como se mencionó en capítulos previos, la Procab surgió cuando algunos cabilderos en la administración pública federal decidieron organizarse como resultado de su relación en el desempeño profesional y el surgimiento de una agenda compartida. Primero, incorporaron despachos profesionales de cabildeo, cuyos socios, en su mayoría, eran expolíticos destacados de origen priista que se habían desempeñado como

²⁷⁶ María de Lourdes Marquina Sánchez, María del Socorro Marquina Sánchez y Alejandro Arnulfo Ruiz León, “Gobernanza de elites en México: el papel de las asociaciones de profesionistas en la liberalización de los servicios profesionales en el marco del TLCAN”, en Alejandra Salas-Porras Soulé y Matilde Luna Ledesma (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte? Elites, redes y organizaciones*, México, UNAM, 2010, p. 199.

²⁷⁷ *Loc. cit.*

legisladores²⁷⁸. Con el tiempo, comenzaron a participar profesionales del cabildeo en el sector empresarial, de grandes empresas y organismos empresariales. Y así, se constituyó una asociación en la que actualmente participan profesionales del cabildeo que trabajan indistintamente para un grupo de interés o que forman parte de la estructura administrativa de una organización.

La primera preocupación de los cabilderos, y razón por la que surgió la Procab, fue evitar que su trabajo se confundiera con el tráfico de influencias y la corrupción, pues “en el momento de su surgimiento no existían reglas claras para su ejercicio”²⁷⁹. Por ello, en un principio se estableció una agenda común que tenía como punto central crear conciencia entre los cabilderos respecto de la necesidad de tener una asociación gremial, con un código de ética suscrito por los participantes para profesionalizar y dar un marco ético a sus actividades²⁸⁰.

Para ser miembro de Procab, cualquier interesado debe suscribir un código de ética y cualquier modificación futura que fuera aprobada por los órganos de gobierno de asociación. En su portal de internet, la Procab indica que “cualquier miembro que viole las disposiciones del presente código será excluido de esta asociación”²⁸¹.

Los miembros de la PROCAB, tienen los siguientes compromisos:

1. Respetar en todo momento las normas jurídicas vigentes, en particular aquéllas que rigen el funcionamiento de los poderes del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Conducirse en todo momento con respeto, honorabilidad y rectitud en la relación con los clientes, legisladores, funcionarios públicos, representaciones sindicales, empresariales, organizaciones de la sociedad civil, periodísticas y ciudadanos en general.

²⁷⁸ El entonces presidente de la Procab, plantea que muchos de ellos tenían desacuerdos políticos previos porque habían pertenecido a distintas corrientes políticas; algunos fueron *delamadristas*, otros *salinistas*, otros *zedillistas*. J. Gómez, *op. cit.*, p. 74.

²⁷⁹ Entrevista W.

²⁸⁰ Entrevista P y W.

²⁸¹ Procab, “código de ética”, <http://www.procab.org.mx/etica.aspx>, consultado el 2 de julio de 2013.

3. Llevar a cabo la actividad con profesionalismo, mediante el diseño de estrategias para promover la adopción de decisiones de gobierno, así como el establecimiento de métodos sistemáticos de acopio, análisis y presentación de la información.
4. Manejar con transparencia la naturaleza del trabajo y la identidad de los clientes ante personas con quienes se establezcan relaciones derivadas de la actividad de cabildeo: legisladores, funcionarios públicos, funcionarios privados y periodistas, sin que este imperativo afecte la legítima confidencialidad que protege la información específica.
5. Renunciar a la obtención de información por medios ilegítimos o como producto de la tergiversación o fingimiento sobre la naturaleza del trabajo.
6. Divulgar información veraz y completa, evitando emitir conscientemente datos y análisis falsos, incompletos o imprecisos para impulsar los objetivos del representado.
7. Mantener la confidencialidad de la información recibida salvo expreso consentimiento de los afectados, fuentes o los propios clientes.
8. Evitar involucrarse en asuntos en los que existe un interés personal del profesional del cabildeo.
9. Revelar a los clientes cualquier posibilidad de conflicto de interés actual o potencial.
10. Respetar la integridad y probidad de nuestros interlocutores en el servicio público y la representación legislativa, evitando cualquier acto que pudiera significar un beneficio privado para ellos²⁸².

Con la presentación de iniciativas de ley encaminadas a regular su profesión, los participantes comenzaron a organizarse para generar una agenda coordinada que propiciara una regulación que no afectara su desarrollo²⁸³. Establecieron comisiones de trabajo para atender temas vinculados a su actividad laboral, como las de ética profesional y marco regulatorio. Pero además, formaron comisiones en temas de comunicación, desarrollo académico, finanzas, integración nacional, premios y probono. Así como grupos de trabajo de vinculación con organismos empresariales, de ampliación del código de ética y de certificación y profesionalización.

Debido a que las asociaciones son vehículos para la construcción y la difusión de

²⁸² *Loc. cit.*

²⁸³ J. Gómez, *op. cit.*, p. 74.

las ideas que permiten a sus afiliados gestionar capacidades y recursos²⁸⁴. Por medio de Procab, los cabilderos asociados han establecido una relación directa debido a que comparten características e intereses comunes, al mismo tiempo que coordinan acciones en temas y agendas compartidas que los han llevado a estrechar contactos. En estas circunstancias, la Procab no ha sido la excepción. Los cabilderos entrevistados dijeron que su participación en la asociación tiene como fin promover el cabildeo en el marco de prácticas profesionales con principios éticos y defender sus intereses frente a posibles regulaciones que afecten su desarrollo profesional. Sin embargo, también mencionaron que tiene como objetivo mantener canales de comunicación en otros temas que pueden ser de interés común.

Participamos en Procab porque hay temas que nos son comunes y es una forma de estar enterado de lo que está pasando en el medio. Tenemos una alianza muy basta con el CCE, pero a veces también con quienes no son directos, como otras cámaras. Tú vas buscando en función de tus temas, tus propios aliados. Es una manera de estar informados, de hacer sinergias con algunos grupos, por eso estamos ahí. Hay reuniones de información, hay comités y comisiones²⁸⁵.

Asimismo,

En Procab se rebotan estos temas que afectan a la actividad del cabildeo. Y claro, de manera natural se rebotan otros temas que afectan a muchos de los que están ahí representados. Pero la asociación es muy *suis generis* porque participan cabilderos de organismos empresariales, de corporativos y de despachos. La persona X participa ahí, pero también rebota con esta organización y estamos en contacto permanente con ellos sobre qué temas se están poniendo en la mesa que preocupen²⁸⁶.

La organización gremial ha facilitado el establecimiento de bases de cooperación y coordinación entre sus miembros para alcanzar objetivos comunes. Las relaciones que

²⁸⁴ Alejandra Salas-Porras Soulé y Matilde Luna Ledesma, "Introducción: ¿quién gobierna América del Norte?", en Alejandra Salas-Porras Soulé y Matilde Luna Ledesma (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte?* Elites, redes y organizaciones, México, UNAM, 2010, pp. 16-17.

²⁸⁵ Entrevista I.

²⁸⁶ Entrevista H.

mantienen los cabilderos participantes ha facilitado la socialización de ideas entre despachos profesionales de cabildeo, grandes empresas y organismos empresariales para la construcción de una agenda compartida. En los procesos de modificación al régimen de consolidación fiscal en el 2009 y de reforma a la Ley de Competencia Económica en el 2011, los despachos de cabildeo participantes buscaron conformar grupos de trabajo para impulsar los intereses de sus clientes²⁸⁷. Actualmente, bajo un esquema de trabajo conjunto, los cabilderos suscribieron una agenda compartida que se comprometieron a impulsar con los actores políticos.

Además de representar los intereses de la organización para la que trabajan o del cliente que representan, estos esquemas de organización colectiva han permitido a los cabilderos obtener distintos beneficios: acceden a mayor información respecto de los temas que se están estudiando, establecen canales de comunicación con otros actores y transmiten sus conocimientos y visión sobre un tema.

LAS REDES DEL CABILDERO PROFESIONAL

Las redes se caracterizan por la relación y la colaboración, entre distintos actores autónomos, en torno a objetivos compartidos para obtener resultados en temas de interés común²⁸⁸. Representan una forma de coordinación que se basa en pertenencias informales, intercambios voluntarios y multilaterales, relaciones personales y de confianza, cooperación, reciprocidad y estructuras flexibles²⁸⁹. Como menciona

²⁸⁷ Entrevista Ñ.

²⁸⁸ Matilde Luna, “Las redes de acción pública. ¿Un nuevo circuito de la ciudadanía?”, en Benjamín Arditi (ed.), *¿Democracia post liberal? El espacio político de las asociaciones*, México, Anthropos, 2005, p. 115 y C. Puga, *op. cit.*, p. 39.

²⁸⁹ Ricardo Tirado y Matilde Luna, “Las asociaciones empresariales y la construcción de redes de conocimiento”, en Rosalba Casas (coord.), *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*, México, UNAM, 2001, p. 123.

Hernández, las redes “derivan de la identidad de valores y principios comunes que se desarrollan por una relación cotidiana”²⁹⁰ y “explican cómo se agrupan e interactúan los individuos que intervienen en las instituciones. Es, por decirlo de una manera, un recurso que penetra en la estructura de las instituciones”²⁹¹. Estas circunstancias propician que tengan una base común respecto a temas sociales, políticos o económicos.

En el caso mexicano, los cabilderos se conocen porque iniciaron su carrera profesional en la administración pública federal o en el sector empresarial; o de lo contrario, han establecido relaciones cercanas debido al ejercicio de su profesión. En cierta forma, quienes se dedican al cabildeo se identifican en los círculos gubernamentales debido a que comparten características socioeconómicas similares a quienes ocupan puestos en los poderes legislativo y ejecutivo²⁹².

[La Procab] es una asociación donde participan los más destacados y grandes despachos de cabilderos conocidos. En mi experiencia todos son amigos, en la medida que les permiten las posibilidades [...] Y estas personas, que son los pioneros en México en las relaciones de cabildeo, se conocen, se frecuentan, se ven diario en las cámaras²⁹³.

La Procab ha propiciado el trabajo conjunto entre los cabilderos afiliados cuando existen coincidencias en una agenda de trabajo ante los poderes públicos²⁹⁴. Pero también, ha facilitado que se invite a cabilderos que no participan formalmente en la asociación cuando hay temas relevantes, con el fin de establecer estrategias conjuntas²⁹⁵. De esta manera, los cabilderos han establecido canales formales e informales de comunicación en distintas arenas para impulsar una agenda compartida, ya sea vinculada

²⁹⁰ R. Hernández, “Los grupos políticos en México. Una revisión teórica”, *op. cit.*, p. 692.

²⁹¹ *Ibid.*, p. 701.

²⁹² H. Mahood, *op. cit.*, p. 55.

²⁹³ Entrevista C.

²⁹⁴ Entrevista Ñ.

²⁹⁵ Entrevista V.

a sus intereses como gremio profesional, ya sea relacionada con los intereses de sus clientes.

Las asociaciones, en términos generales, te brindan diferentes beneficios [...] Parte de las funciones de una asociación es precisamente incidir en la sociedad y directamente en los poderes [...] De ahí la necesidad de que la Procab tenga que vincularse con otros organismos empresariales, que aunque tienen áreas [de enlace legislativo] buscan a la Procab para impulsar iniciativas [...] Como firma, nosotros participamos con organismos empresariales en diversos comités. Y dentro de estos comités podemos participar tanto en la relación del cabildeo, cuanto en la parte técnica de los diferentes temas que se traten²⁹⁶.

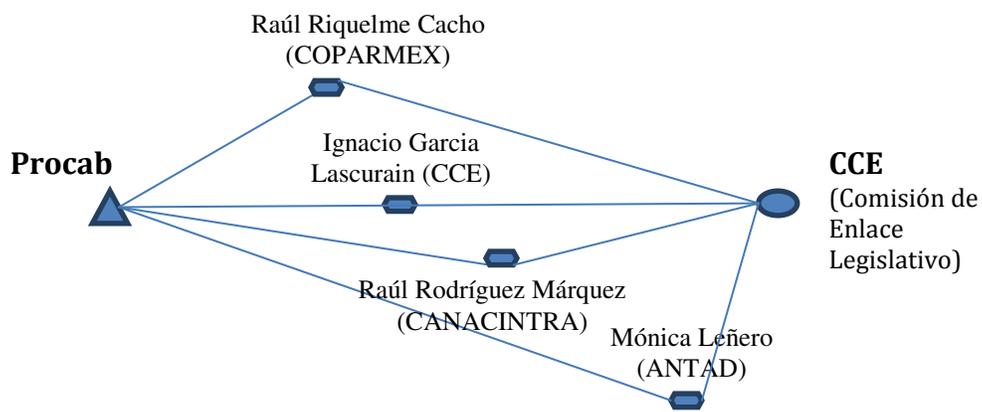
En relación con las interacciones que se dan entre sus miembros, la Procab ha favorecido canales de diálogo y coordinación en la práctica diaria, principalmente vinculada con la agenda empresarial. Estos cabilderos comparten características e intereses comunes: están contratados por grandes empresas que participan en distintos organismos empresariales, ocupan puestos honorarios en diversos organismos empresariales, asesoran a organismos empresariales que participan directa o indirectamente en el CCE, son miembros de las áreas de enlace legislativo de los organismos empresariales o participan en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE.

Por un lado, personal que trabaja en las áreas de enlace legislativo de los organismos empresariales cúpula está afiliado a la Procab y, al mismo tiempo, coinciden en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE (Figura 1). Ejecutivos encargados de las áreas de relaciones gubernamentales en grandes empresas son socios de la Procab, encabezan las áreas de enlace legislativo de organismos empresariales miembros del CCE y, por ende, participan en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE. En esta situación se encuentran Raúl Riquelme Cacho, director de relaciones institucionales de Grupo Alfa y presidente de la Comisión de Cabildeo de COPARMEX, y Raúl Rodríguez Márquez,

²⁹⁶ Entrevista N.

director de relaciones institucionales de Grupo Modelo y presidente de la Comisión de Enlace Legislativo de la CANACINTRA. Además, por medio de afiliaciones múltiples de las empresas donde trabajan, participan en órganos directivos y comisiones de trabajo en distintos organismos empresariales, como en la Comisión de Enlace Legislativo de la CONCAMIN, por mencionar una de las más relevantes. Asimismo, Ignacio García, director de enlace legislativo para la cámara de senadores del CCE, y Mónica Leñero, directora de enlace legislativo de la ANTAD, son representantes de sus organismos empresariales en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE y participan en la Procab.

FIGURA 1
Relaciones directas Procab-CCE



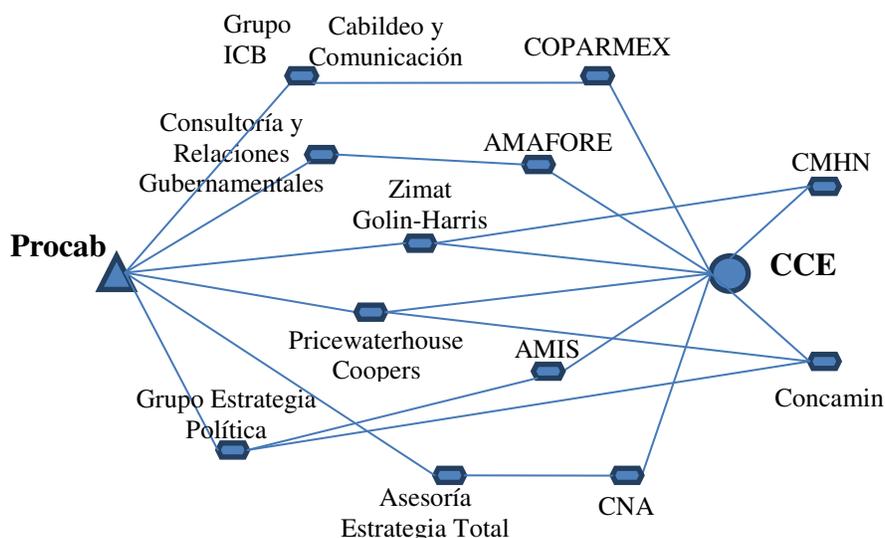
Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa.

Por el otro, despachos de cabildeo afiliados a la Procab apoyan a organismos empresariales para influir en el proceso legislativo (Figura 2). Como se analizó en apartados anteriores, la Procab no abarca la totalidad de agencias de cabildeo; sin embargo, agrupa la mayoría de despachos con más antigüedad y trayectoria, número de clientes y volumen de ingresos. Zimat Golin-Harris y PricewaterhouseCoopers proporcionan asesoría al CCE en temas de comunicación y fiscales, aunque no participen directamente en el cabildeo. La AMIS y la AMAFORE contratan los servicios de Grupo

Estrategia Política y CRG, Consultoría y Relaciones Gubernamentales, respectivamente. El CMHN es representado en diversos foros por Martha Mejía Montes, socia directora de Zimat Golin-Harris, y la Comisión de Cabildeo de la COPARMEX se apoya en María Emilia Farías, socia directora de Cabildeo & Comunicación.

Pero la vinculación no se mantiene sólo en la contratación formal, pues existen socios en los despachos de cabildeo que tienen un cargo honorario en estos organismos empresariales o, de alguna forma, participan en sus órganos directivos. Gustavo Almaraz Montaña, socio director de Grupo Estrategia Política, es vicepresidente jurídico en la CONCAMIN; Fernando Lerdo de Tejada, socio director de Grupo de Asesoría Estratégica, es consejero del CNA; Julio Portales Galindo, de Grupo IBC, es presidente de la Comisión de Vertebración de COPARMEX; y, Patricia González Tirado, de PricewaterhouseCoopers, es vicepresidenta de Enlace Legislativo de la Comisión Fiscal de la CONCAMIN, por mencionar algunos (véase Figura 2).

FIGURA 2
Relaciones indirectas Procab-CCE



Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa. Pueden existir más relaciones entre despachos profesionales y organismos afiliados al CCE; sin embargo, la confidencialidad en algunos casos limita el acceso a la información.

Respecto de los presidentes de la Procab (Tabla 7), ésta ha sido dirigida por cuatro cabilderos profesionales que tienen una agenda de trabajo en el sector empresarial y participan activamente en organismos empresariales. Sus nombres, de acuerdo con su participación y cargo ocupado al momento de ser presidentes son: Javier Medina Medina, director general de enlace legislativo de Grupo Salinas; Julio Portales, director corporativo de negocios de Eli Lilly México; Gustavo Almaraz Montaña, socio director de Grupo Estrategia Política; y, Raúl Rodríguez Márquez, director de relaciones institucionales de Grupo Modelo. Medina Medina y Rodríguez Márquez encabezan el grupo de trabajo responsable de la vinculación con los organismos empresariales, colocándose como interlocutores entre el gremio profesional y el sector empresarial²⁹⁷.

TABLA 7
Presidentes de la Procab (2000-2013)

Nombre	Javier Medina Medina	Julio Ernesto Portales Galindo	Gustavo Almaraz Montaña	Raúl Rodríguez Márquez
Inicio de gestión	2000 y 2009	2003	2006	2012
Estudios superiores	Economía	Relaciones Internacionales	Derecho	Administración de Empresas
Institución	UNAM	UIA	UAG	ITESM
Estudios de posgrado	Economía	Negocios Internacionales y Sociología	---	MBA
Lugar de trabajo	Grupo Salinas	Eli Lilly México	Grupo Estrategia Política	Grupo Modelo
Puesto en la empresa	Director General de Enlace Legislativo	Director Corporativo de Negocios	Socio Director	Director de Relaciones Institucionales
Sector	Servicios, gran empresa	Farmacéutica, gran empresa	Consultoría	Industrial, gran empresa
Participación en OE	-----	Miembro de la Comisión de Imagen y Cabildeo de CANIFARMA	Vicepresidente de Asuntos Jurídicos Legislativos de CONCAMIN	Vicepresidente Nacional de Enlace Legislativo, CANACINTRA

Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa

²⁹⁷ Véase Comisiones y Grupos de Trabajo en <http://www.procab.org.mx/>.

Finalmente, con relación al entorno en el que están insertos los socios directores de los despachos de cabildeo afiliados en Procab, en la Tabla 8 se observa que colaboran de forma simultánea en distintas organizaciones, lo que facilita su participación en las decisiones, fortalece su capacidad de influencia y les permite tener mayor alcance frente a otros actores. Por ello concluimos que, gracias a su participación en distintas arenas, los cabilderos pueden operar como intermediarios entre los intereses de diversos grupos.

LA REPRESENTACIÓN DEL CABILDEO EMPRESARIAL

Aunque en principio los organismos empresariales son más útiles para las pequeñas y medianas empresas como canales de intermediación para influir en la política pública, en la punta de la estructura de representación empresarial están los grandes organismos empresariales que se enfocan en políticas más amplias, con una base de afiliados heterogénea, que difícilmente atiende las necesidades específicas de todos sus miembros²⁹⁸. En la investigación se observó que el principal problema de la representación empresarial se encuentra en la diferencia de intereses y preocupaciones de las grandes empresas y conglomerados frente al resto de los establecimientos privados.

Entre 1955 y 1980 pueden encontrarse dos cambios fundamentales en la estructura del empresariado mexicano. El primero se refiere a la diversificación de tamaños de los establecimientos privados, que se traduce en diferente capacidad económica y en intereses no siempre coincidentes a pesar de pertenecer a la misma rama productiva [...] El segundo cambio consiste en el fortalecimiento económico de un número reducido de grandes consorcios que se han convertido en los líderes de cada sector de actividad, gracias a que concentran la mayor parte del capital y el mayor volumen y valor de la producción. Como es de esperar, este grupo de empresarios está muy lejos de las preocupaciones e intereses de los otros²⁹⁹.

²⁹⁸ R. Tirado, “Las asociaciones empresariales y la construcción de redes de conocimiento”, *op. cit.*, p. 156.

²⁹⁹ R. Hernández, “Los problemas de representación en los organismos empresariales”, *op. cit.*, p. 452.

TABLA 8
Participación de despachos profesionales de cabildeo afiliados a Procab

Despacho de Cabildeo	Socio Director	Participación en asociación profesional	Participación en Organismos Empresariales (Actual)	Participación en Organismos Empresariales (Previa)	Asesoría a Organismos Empresariales (Actual)	Asesoría a Organismos Empresariales (Previa)
Asesoría Estrategia Total	Fernando Lerdo de Tejada	---	Consejero del CNA	Vicepresidencia de Enlace Legislativo, CNA	---	---
Cabildeo y Comunicación	María Emilia Farías Mackey	---	---	---	COPARMEX	ABM
Consultoría y Relaciones Gubernamentales	Carlos Camacho Dávalos	---	---	---	AMAFORE	
Dynamis Consultores	Roberto Ehrman Fiorio	---	---	---	---	---
Edelman	Roberto Arriola García	---	---	---	---	---
Enlace y Servicios Especializados	Rosario Guerra Castellanos	---	---	Presidencia de CIVYL	---	---
Políticas Públicas y Asesoría Legislativa	Marco Antonio Michel Díaz	Colegio Nacional de Economistas	---	---	---	AMAFORE ABM
PricewaterhouseCoopers	Patricia González Tirado	Instituto Mexicano de Contadores Públicos	Comisión fiscal de CONCAMIN, CCE	---	---	---
Zimat Golin-Harris (Cepol)	Marta Mejía Montes	COMEXI	---	Vicepresidencia de Cabildeo de COPARMEX	CCE CMHN	COPARMEX
Safie Consultores	Rosemary Safie Samour	---	---	---	---	---
StrcuturA (ProA)	Marco Provencio Muñoz	---	---	---	---	CCE ABM
Grupo ICB	Julio Portales Galindo	Academia Mexicana de la Comunicación, COMEXI	Comisión de Vertebración de COPARMEX	Comisión de Imagen y Cabildeo de CANIFARMA	---	---
Ríos Ferrer y Asociados	Ricardo Ríos-Ferrer	Barra Mexicana, Colegio de Abogados	Centro Mexicano de Arbitraje, CANACO	---	---	---
Esfera Política	Solange Márquez Espinoza	COMEXI	---	---	---	---
Grupo Estrategia Política	Gustavo Almaraz Montaña	Academia Mexicana de Derecho Internacional, International Association of Gaming Attorneys, COMEXI	Vicepresidencia legal de CONCAMIN Vicepresidencia en la AMESPAC	Vicepresidencia Jurídica Legislativa, Concamin Director General de la AMPPIP	AMIS	AMAFORE ANTAD CONCAMIN

Fuente: Elaboración propia, entrevistas, investigación directa en portales electrónicos de los despachos de cabildeo. No se considera en la tabla la participación que los socios no directores tienen en organizaciones empresariales y asociaciones profesionales. Asimismo, la confidencialidad en algunos casos limita conocer a quiénes prestan asesoría los despachos de cabildeo.

El CCE tiene una estructura de representación heterogénea y asimétrica por diversas razones. Primero, agrupa a grandes asociaciones como la COPARMEX, la CONCACO y la CONCAMIN, donde el grueso de afiliados son pequeñas y medianas empresas, y asociaciones como el CMHN, la AMIS y la ABM con pocos afiliados, que representan a grandes empresas y conglomerados. Segundo, cada organismo empresarial afiliado tiene el mismo valor en los órganos de dirección, un voto, sin importar el número de afiliados que cada organismo empresarial represente. Así, el pequeño número de empresarios que participan en el CMHN, la AMIS y la ABM tienen el mismo peso que los cientos de miles que lo hacen en las grandes confederaciones. Tercero, hay un peso inequitativo en la afiliación debido a la multiplicación en la membresía, pues existen empresarios con participación concurrente en varias organizaciones³⁰⁰. Como resultado, una misma empresa es socia en la CONCAMIN como industrial, en la COPARMEX como patrón, en el COMCE como exportador y en el CMHN como parte del grupo de los más grandes empresarios³⁰¹.

La falta de representación se ha acentuado debido a que las grandes empresas han monopolizado el control de los recursos de intermediación política en los organismos empresariales, controlando las áreas de enlace legislativo. Como se mencionó en capítulos anteriores, la negociación del TLCAN permitió a las grandes empresas poner en práctica sus primeras formas de cabildeo ante el congreso estadounidense y favoreció acercamientos con el congreso mexicano para opinar respecto de su ratificación. Gracias a su experiencia en el ámbito internacional, las grandes empresas vinculadas al comercio internacional fueron las primeras en desplegar estrategias individuales para influir en el

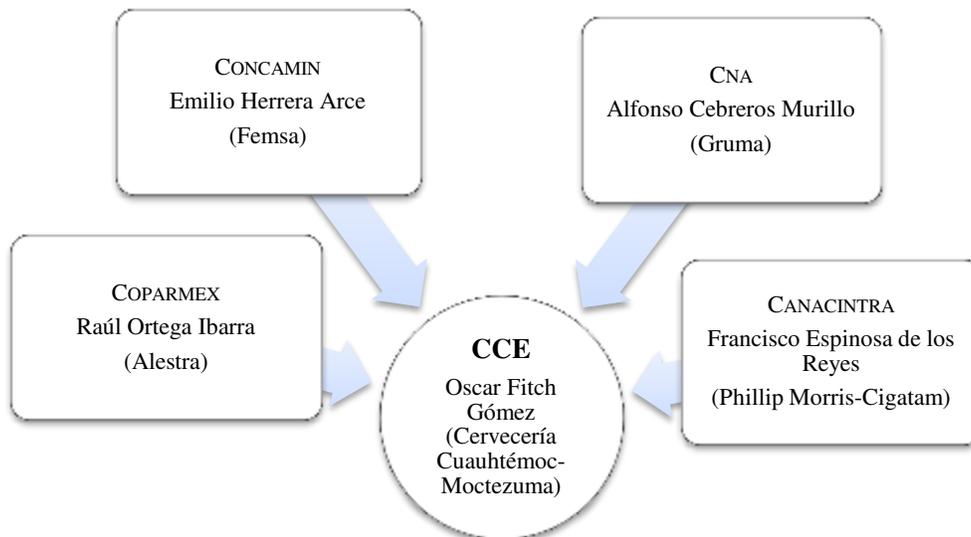
³⁰⁰ R. Tirado, "Las asociaciones empresariales y la construcción de redes de conocimiento", *op. cit.*, pp. 126-127

³⁰¹ C. Puga, *op. cit.*, p. 55.

proceso legislativo mediante sus propias estructuras internas o la contratación de despachos de cabildeo. De forma paralela, apoyaron a organismos empresariales para establecer áreas especializadas que manejarán sus relaciones con el congreso, y más tarde, con el resto de los poderes públicos.

Bajo la asesoría de las grandes empresas, que habían comenzado a hacer la gestión de sus intereses desde sus propias estructuras institucionales, los organismos empresariales llevaron a cabo sus primeras estrategias de cabildeo³⁰². Por tanto, no debe sorprender que al principio altos ejecutivos de empresas transnacionales con experiencia en la negociación encabezaran el cabildeo de los organismos cúpula, pues entendían la relación del sector empresarial con los poderes ejecutivo y legislativo (Figura 3).

FIGURA 3
Primera generación de enlace legislativo en organismos empresariales del CCE



Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa.

Oscar Fitch, director de relaciones institucionales de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, fue el primer responsable de la Comisión de Enlace Legislativo de la CCE. Raúl Ortega, director de asuntos jurídicos y regulación de Alestra, coadyuvó al desarrollo

³⁰² Entrevistas A, B y F.

de la Comisión de Cabildeo de la COPARMEX. Durante los primeros años, Emilio Herrera, director de asuntos corporativos de FEMSA, fungió como Presidente de la Comisión de Enlace Legislativo en la CONCAMIN. Alfonso Cebreros, director de relaciones gubernamentales de GRUMA, dirigió durante varios años la Vicepresidente de Enlace Legislativo del CNA. Por su parte, Francisco Espinosa de los Reyes, director de asuntos públicos y corporativos de Phillip Morris-Cigatam, fue quien representó en sus inicios a la recién creada Comisión de Enlace Legislativo de la CANACINTRA

Aunque los organismos empresariales tienen áreas internas donde el personal contratado da seguimiento a las actividades del congreso y atiende la agenda interna de la organización, su trabajo de representación ante los legisladores y los funcionarios públicos se limita a establecer puentes de comunicación para el trabajo diario. Los presidentes o los vicepresidentes de enlace, quienes ocupan un cargo como directores de relaciones gubernamentales, corporativas o institucionales en las grandes empresas, son los responsables de la negociación con los actores políticos. O en su defecto, son los presidentes o los directivos de los organismos empresariales quienes lo hacen.

Las comisiones o vicepresidencias de enlace legislativo en los organismos empresariales tienen como fin ser un apoyo para el resto de las áreas, que les acompañen y les faciliten los contactos para operar sus temas.

Las cámaras y confederaciones tienen gentes profesionales pagadas para hacer el seguimiento legislativo, pero tienen como presidentes de comisión a gentes que hacen el cabildeo y que son pagadas por grandes empresas. Se dan esas dos cosas [...] Tener diferentes cachuchas es muy bueno [...], quizá no te reciben como director de la empresa X porque no es su prioridad, pero sí te abren muy rápido la puerta si vienes de X confederación. Por eso algunas de esas grandes empresas buscan tener ese tipo de presidencias y comisiones, porque es una manera que les abran la puerta [...] claro,

representan los intereses de la confederación, no es que vayan a dañar a los demás, pero naturalmente sí dan prioridad a sus temas³⁰³.

Las asociaciones, como grupos identificables, permiten a los actores individuales vincularse frente a terceros con una personalidad diferente³⁰⁴. Las grandes empresas ocupan posiciones estratégicas dentro de las distintas organizaciones empresariales para convertirse en los representantes de sus organizaciones. Son los ejecutivos de estas empresas quienes se han convertido en los interlocutores legítimos para negociar con los actores políticos, en los poderes ejecutivo y legislativo, y con los propios empresarios, mediante negociaciones internas que les permite introducir su agenda en la del sector empresarial organizado. Gracias a su posición como articuladores, logran hacer viable su estrategia de crecimiento empresarial y de negocios.

Es un tema de estrategia [...] tengo una agenda en X, que a la vez entrelazo con la agenda de Y [...] Involucro mis temas en los temas de Y. Obviamente mis temas son particularmente estructurales, por mis giros. ¿Hacia dónde voy?, ¿qué es lo que quiero? Por lo pronto que las decisiones que se tomen no afecten mis operaciones. ¿Qué significa eso? No se trata de detener o modificar, sino analizar que esas decisiones o esas propuestas vayan de acuerdo a la lógica de crecimiento de México. Y eso incluye lo que como empresa yo he estado desarrollando, pues vamos de la mano y apoyo para que eso suceda³⁰⁵.

Al estudiar quienes han sido los responsables de las comisiones o vicepresidencia de enlace legislativo en los organismos cúpula del sector empresarial se observa un patrón definido. Gracias a una coordinación horizontal entre los principales empresarios en el CMHN o en otras agrupaciones informales, como el Grupo Monterrey³⁰⁶, las

³⁰³ Entrevista I.

³⁰⁴ Juan Martín Sánchez, “Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación política”, en Matilde Luna y Cristina Puga (coord.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, Barcelona, Anthropos, 2010, p. 56.

³⁰⁵ Entrevista U.

³⁰⁶ Es un grupo informal en el que se agrupan empresas como Grupo Alfa, Femsa, Vitro, Cemex, Xignus, Cydsa, Soriana, Proeza, Lamosa y DeAcero. En la Agenda por México. Grupos de Trabajo/Equipo de

grandes empresas han fortalecido su capacidad de influencia en el proceso legislativo debido a un control en las áreas responsables del cabildeo empresarial (Figura 3). Finalmente, en este grupo de empresarios “generalmente hay una coincidencia en los grandes temas que les interesan o les afectan, pues impactan a todos”³⁰⁷.

En la comisión de cabildeo, cada presidente de la Coparmex con la ayuda de su Comisión Ejecutiva analizaba quien pudiese ser el perfil adecuado. La historia nos dice que Raúl Ortega fue una aportación del Grupo Monterrey, a través de Alestra [...] En el caso de Alberto Espinoza, es una revisión que hace el presidente de la Coparmex, en aquél tiempo Alberto Núñez [...] Con respecto a Raúl Riquelme, de Grupo Alfa, es un equilibrio al interior de la Coparmex con el Grupo Monterrey, que lo reconoce como un experto en estos temas³⁰⁸.

Mediante la participación concurrente de grandes empresas en distintos organismos empresariales, así como en asociaciones civiles y órganos técnicos, la elite empresarial inserta su agenda, visión e intereses³⁰⁹. Las numerosas “cachuchas” que tienen los responsables del cabildeo, llámese presidente de la comisión de enlace legislativo o vicepresidente de enlace legislativo, en la COPARMEX, la CONCAMIN, la CONCANACO, el CNA, la CANACINTRA y la CANACO fortalecen su capacidad de incidencia en el proceso legislativo y otorgan mayor cohesión a la agenda empresarial, lo

Transición, en las mesas de trabajo se mencionan a Juan Antonio Reboulen, Leopoldo Salinas, Nelson Arizmendi y Virgilio Mireles como representantes del G10MTY.

³⁰⁷ Entrevista K.

³⁰⁸ Entrevista A.

³⁰⁹ Por ejemplo, en los organismos cúpula del sector empresarial Grupo Modelo participa en la COPARMEX, la CONCAMIN, la ANTAD, la CANACO, la CANACINTRA y en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, por medio de la CONCAMIN. Participa en organizaciones sectoriales, sociales y gremiales como la American Chamber of Commerce of Mexico, la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta (CANICERM), la Fundación Mexicana para la Salud, Mexicanos Primero, Pronatura México, la Asociación A Favor de lo Mejor, la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMACO), el Consejo Consultivo del Agua, el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR), el Consejo de la Comunicación (CC), la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) y la Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo (Procab). Además, de asociaciones internacionales como la Business Alliance for Secure Commerce, Capítulo México (BASC), la Corporate Leadership Council Human Resources (CLC), The Association for Operations Management (APICS), The International Association of Business Communicators (IABC) y The Master Brewers Association of the Americas (MBAA).

que les permite alcanzar objetivos estratégicos que de manera individual les sería más difícil obtener.

En ese sentido lo que hacemos [en la comisión de enlace legislativo] es, por un lado, el vínculo interno. Ayudamos a generar un posicionamiento y una estrategia, hacia quién, cómo llegar, cuáles son los mejores actores e interlocutores [...] Eso ayuda para que dentro de la estrategia pública que tienen la organización X, el presidente lo incluya en su agenda, la defienda y le ponga cierto énfasis al tema. Y, por el otro lado, nosotros acercamos a los especialistas al congreso en el ámbito que corresponda para ir a platicar, documentar y trabajar³¹⁰.

Actualmente, los responsables de dar seguimiento a la agenda legislativa en los organismos afiliados al CCE se concentran en un grupo compacto con vínculos internos entre grandes empresas, quienes dirigen organismos empresariales o participan en distintas comisiones de trabajo relacionados con su giro sectorial (Tabla 9). La concentración de poder en la Comisión de Enlace Legislativo del CCE, como órgano responsable de garantizar la presencia institucional del sector privado organizado en el Congreso de la Unión, favorece la representación de los grandes conglomerados y limita el de las pequeñas y medianas empresas.

Esta circunstancia no es actual, pues este patrón de comportamiento se confirma a lo largo del tiempo (figura 4), poniendo en debate la representatividad de los órganos empresariales como voceros del sector empresarial en su conjunto. Primero, porque las grandes empresas tienen capacidad de influir en el diseño de políticas públicas, por su participación en la economía nacional y por el número de empleos que generan. Segundo, porque su membrecía se cruza en varios organismos empresariales, aumentando su capacidad para influir en comparación con el resto de las empresas.

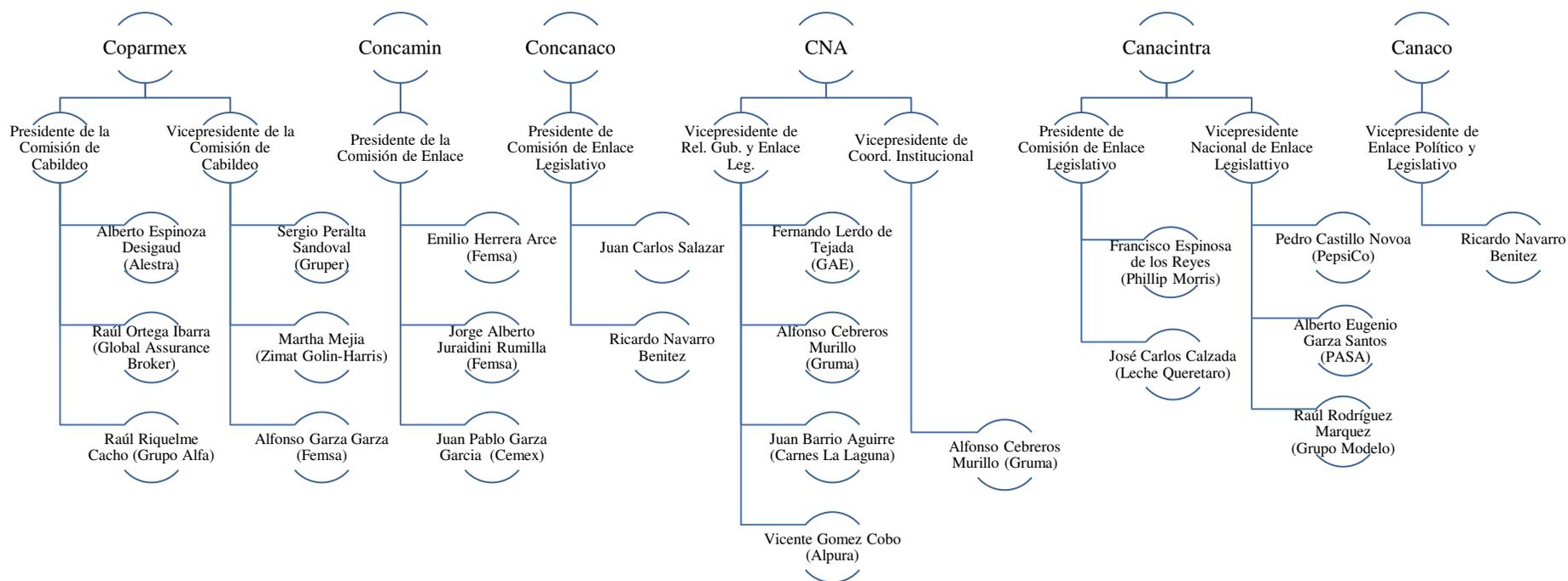
³¹⁰ Entrevista U.

TABLA 9
Responsables del área jurídica o de enlace legislativo (2013)

Organismo Empresarial	Representante	Posición	Empresa	Puesto en la empresa	Posición en Organismos Empresariales
CCE	Luis Miguel Pando Leyva	Presidente de la Comisión de la Comisión de Enlace Legislativo	----	----	Director General del CCE
COPARMEX	Raúl Riquelme Cacho	Presidente Comisión de Cabildeo	Grupo ALFA	Director de Relaciones Institucionales	Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Leche
	Alfonso Garza Garza	Vicepresidente de la Comisión de Cabildeo	FEMSA	Director de Negocios Estratégicos	Presidente de la Coparmex Nuevo León
CONCANACO	Juan Pablo Garza García	Vicepresidente de la Comisión de Enlace Legislativo	CEMEX	Director de Relaciones Institucionales	Presidente de la Caintra Nuevo León
CONCAMIN	Ricardo Navarro Benítez	Presidente de la Comisión de Enlace Legislativo	----	----	Presidente de la Canaco, Cd. de México
CNA	Alfonso Cebreros Murillo	Vicepresidente de Coordinación Institucional	GRUMA	Director de Relaciones Gubernamentales	Presidente de la Cámara Nacional del Maíz Industrializado
	Vicente Gómez Cobo	Vicepresidente de Relaciones Gubernamental y Enlace Legislativo	Alpura	Socio Principal	Presidente de la Asociación Nacional de Ganaderos Lecheros
ABM	Fernando Borja Mújica	Presidente de la Comisión Jurídica	Corporativo Banamex	Director Ejecutivo Jurídico	----
AMIS	Gabriel Corvera Caraza	Presidente del Comité Jurídico	Grupo Nacional Provincia	Director Jurídico	----
CANACINTRA	José Carlos Calzada Ortega	Presidente de la Comisión de Enlace Legislativo	Leche Querétaro	Socio Director	----
	Raúl Rodríguez Márquez	Vicepresidente Nacional de Enlace Legislativo	Grupo Modelo	Director de Relaciones Corporativas	Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta
ANTAD	Eugenio Carrión Rodríguez	Director General de Relaciones con Gobierno	----	----	----
CANACO. Cd. de México	----	Vicepresidente de Enlace Político y Legislativo	----	----	----

Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa.

FIGURA 4
 Responsables de Comisión o Vicepresidencia de enlace legislativo (histórico)



Fuente: Elaboración propia, entrevistas e investigación directa.

LA AGENDA CCE – PROCAB.

Gerardo Gutiérrez Candiani, presidente del CCE, decidió convocar a los cabilderos profesionales para establecer canales de dialogo abiertos y transmitirles conceptos básicos de la agenda empresarial para gestionar una agenda compartida³¹¹. Como resultado se ha establecido una asamblea entre el CCE y la Procab para mantener canales permanentes de dialogo, donde se ha solicitado el establecimiento de un órgano más ejecutivo en el que participen representantes del CCE, de los organismos empresariales y de los despachos de cabildeo³¹².

Durante las campañas presidenciales del 2012 se constituyeron grupos de trabajo orientados a elaborar y suscribir una agenda de incidencia legislativa, donde participaron representantes de los organismos empresariales miembros del CCE y despachos de cabildeo. De esta forma, se pretende que 25 despachos de cabildeo trabajen de forma conjunta con los responsables del cabildeo en los organismos miembros del CCE para impulsar los temas de interés del sector empresarial organizado, con base en la agenda común que firmó el CCE con el presidente Enrique Peña Nieto³¹³. En este ejercicio la Procab funge como “la institución oficial de los cabilderos, pero se invitaron a otros despachos que no están en Procab pero proporcionan servicios al sector privado”³¹⁴.

El junio de 2012, Gerardo Gutiérrez Candiani, presidente del CCE, acompañado de Javier Medina Medina, presidente de la Procab, presentó la Agenda Legislativa del sector empresarial en el Club de Industriales, con el objetivo de “promover la aprobación de las reformas más trascendentes que conduzcan a un crecimiento económico sostenido,

³¹¹ Entrevista B.

³¹² Entrevista C.

³¹³ Verónica Gascón, “Afina CCE labor de cabildeo”, *Reforma*, 16 de enero de 2013, negocios.

³¹⁴ Entrevista K.

mejoren nuestra competitividad internacional y salvaguarden la certidumbre jurídica, y al mismo tiempo coordinar la defensa de los intereses empresariales ante previsibles excesos en la regulación que implican altos costos para el sector productivo”³¹⁵. La agenda se agrupa en diez ejes temáticos enfocados en la reforma hacendaria, la reforma laboral, la reforma energética, la reforma política, la estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico, el medio ambiente y la sustentabilidad, la salud y los derechos de los consumidores, la seguridad y la legalidad y un código de procedimiento legislativo eficaz y eficiente.

En septiembre de 2012, el CCE formó diversos grupos de trabajo con los representantes del equipo de transición del presidente electo, Enrique Peña Nieto, para definir conjuntamente una agenda legislativa. El objetivo era establecer un esquema de trabajo conjunto y permanente que permitiera al sector empresarial ser parte activa de las decisiones del equipo de transición. Así, los empresarios buscaban que la Agenda por México se tradujera en políticas públicas, acciones y leyes con el fin de “impulsar acciones concretas y políticamente viables, que tendrían un impacto directo en el crecimiento de la economía, la creación de empleos, el fomento a la inversión productiva y la generación de oportunidades reales de desarrollo para la población”³¹⁶.

Mediante la aportación de talento y la visión de grupos de especialistas técnicos plurisectoriales se establecieron mesas de trabajo para definir y concretar propuestas de trabajo en ocho temas estratégicos para fijar objetivos, metas y programas sectoriales. Las mesas de trabajo se centraron en: estabilidad macroeconómica; crecimiento económico y

³¹⁵ Consejo Coordinador Empresarial. *Agenda por México. Propuestas para el poder legislativo*. 13 de junio de 2012.

³¹⁶ Consejo Coordinador Empresarial, *Agenda por México. Grupos de Trabajo/Equipo de Transición*. 5 de septiembre de 2012.

empleo en inversión pública y privada, competencia, investigación, desarrollo e innovación, desarrollo del sistema financiero, política industrial, comercio exterior y política exterior, política agroindustrial y sustentabilidad; reformas hacendaria, laboral y energética; seguridad social en sistema único de salud, pensiones y vivienda y desarrollo urbano; seguridad; estado de derecho; y, democracia y reforma política. En estas mesas se incluyeron a representantes en el sector empresarial, empresas de consultoría, despachos de cabildeo y organizaciones sociales.

Desde esta perspectiva, la agenda significaba el establecimiento de un marco general entre los cabilderos miembros de la Procab para la promoción del desarrollo económico nacional, donde participan los despachos de cabildeo y los cabilderos de las empresas con capacidad estratégica y operativa³¹⁷. De forma que se ha establecido un dialogo y una coordinación permanente entre el sector empresarial y los cabilderos profesionales³¹⁸.

Las cúpulas empresariales reconocen oficialmente el rol estratégicamente relevante que ejercen los cabilderos para promover temas de interés público, y lo hace solicitando a los directivos de los despachos más importantes suscribir la agenda legislativa. En efecto, la agenda legislativa no está suscrita solamente por las asociaciones empresariales, sino por los despachos de cabildeo y los cabilderos de las empresas más influyentes del país³¹⁹.

Sin embargo, no siempre hay coincidencia en los temas, pues los organismos empresariales, como representantes del sector empresarial, defienden un interés transversal y las agencias profesionales, como representantes de grandes empresas, lo hacen por un interés particular. Ello se refleja en las diferencias de posición en temas específicos.

³¹⁷ Roberto Ehrman, “El nuevo cabildeo empresarial”, *La silla rota*, 15 de junio de 2012, opinión.

³¹⁸ Entrevistas B y K.

³¹⁹ R. Ehrman, “El nuevo cabildeo empresarial”, *op. cit.*

Para quienes trabajamos es para las empresas y hay un agenda común. La idea es unir fortalezas con el CCE y nosotros como la organización profesional de cabildeo. Sin embargo, me parece que todavía no hay una organización muy estructurada entre nosotros, aunque hacia afuera sí se dijo que íbamos a cabildear como un gremio, al final hubo fracturas internas en el sentido de que muchos no estaban de acuerdo en el proceso. Pues cada quien veía para sus propios intereses, y eso debilita al gremio³²⁰.

El desarrollo de la agenda ha buscado generar un consenso en temas donde hay coincidencias para evitar la duplicidad de esfuerzos, de forma que se vieran cuáles son los temas de interés generales y si los intereses particulares coinciden después de un proceso de diálogo³²¹. El sector empresarial ha aprendido que si quiere situar su agenda ante los poderes públicos requiere presentar propuestas sólidas, que cuenten con el respaldo del sector empresarial organizado y de un amplio número de actores sociales. Para ello, se ha auxiliado de los cabilderos profesionales, como nuevos actores en el entramado político, para tener mejores resultados.

³²⁰ Entrevista Ñ.

³²¹ Entrevista E.

CONCLUSIONES

La gestión de intereses ha sido una constante en la relación de los distintos grupos con el Estado, pero hasta 1997 se ejerció mediante prácticas informales. El desarrollo del cabildeo profesional, en el caso mexicano, está directamente relacionado con una pluralidad política que permitió al congreso convertirse en un actor clave en la aprobación de leyes. En el nuevo contexto político, caracterizado por múltiples actores con capacidad de veto, se ha favorecido la consolidación de profesionistas especializados en representar a terceros frente a los distintos poderes del Estado y las autoridades en los diferentes ámbitos de gobierno. Como resultado, hay una tendencia para reconocer el cabildeo como una actividad pública, en donde los actores de los distintos ramos, como el sector público o privado, tienen clara conciencia de quiénes son los profesionales en la materia³²².

Funcionarios y políticos comenzaron a constituir despachos especializados en gestionar intereses de terceros a cambio de una retribución económica. Las agencias de comunicación desarrollaron consultoría especializada en asuntos públicos, comunicación política y relaciones gubernamentales. A la vez, despachos de abogados comenzaron a ofrecer sus conocimientos en asuntos legales para influir en la toma de decisiones. ¿Así, estos profesionales comenzaron a enfocar sus servicios en el sector privado para ayudarles a comprender el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, también hay cabilderos que elaboran iniciativas de ley para diputados y senadores y los apoyan al promoverlas con el resto de los legisladores.

Los cabilderos han tenido un proceso de profesionalización ya que los primeros

³²² J. Gómez, *op. cit.*, p. 86; S. Lerdo de Tejada, *op. cit.*, p. 18.

despachos “nacieron bajo un esquema de a quién conozco, ofreciendo principalmente sus relaciones con actores políticos y sus conocimientos sobre el proceso legislativo para influir en los tomadores de decisión”³²³. Con el tiempo, se dieron cuenta que requerían tener un mayor reconocimiento como profesionales y una adecuada reputación frente a los ámbitos en los que deseaban influir. A partir del 2000, los cabilderos se como gremio para promover los principios generales de ética profesional, impulsar ante la opinión pública el reconocimiento de esta actividad y dar seguimiento a los mecanismos que pretendan regular el cabildeo. La Procab, fundada por funcionarios públicos, actualmente representa a cabilderos que trabajan en despachos de cabildeo, grandes empresas y organismos empresariales.

Los cabilderos pueden clasificarse en tres grandes grupos. El primero son los cabilderos inscritos en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados, de acuerdo con los criterios establecidos por la Mesa Directiva. Este registro ha permitido tener mayor claridad de quiénes hacen acciones de cabildeo, aunque sin un análisis a profundidad sobre la pertinencia de aprobar las solicitudes de los interesados debido a la falta de criterios preestablecidos. En el registro están inscritos 34 personas físicas y 220 personas morales, de las cuales alrededor de 45 son agencias de cabildeo, 21 despachos de diversos giros, 76 organismos empresariales, entre cámaras, asociaciones y confederaciones, 35 empresas, 23 organizaciones de la sociedad civil y 15 actores diversos, entre sindicatos obreros, uniones campesinas, institutos académicos, asociaciones profesionales y federaciones. El segundo grupo son los cabilderos miembros de la Procab, quienes en su mayoría están inscrito en el registro público de cabilderos de la Cámara de Diputados. En la asociación participan 28 profesionales del cabildeo, entre

³²³ Entrevista W.

los que se encuentran 15 despachos, 4 cabilderos independientes y 9 grandes empresas u organismos empresariales. Mediante un código de ética, sus afiliados buscan establecer un marco de transparencia en la práctica de esta actividad. El tercer grupo son los cabilderos que se vinculan con el congreso pero no hay registro de quiénes son y a quiénes representan. Este sector es el más propenso a realizar prácticas que se relacionan con el tráfico de influencias o el coyotaje, pues difícilmente se someten a algún esquema de regulación o autorregulación.

El cabildeo es una herramienta de representación que cada grupo de interés utiliza con base en sus experiencias, prácticas y recursos. Un legislador lo resume de la siguiente manera: “el cabildeo del sector empresarial está mejor organizado y es más profesional, con personal que dedica tiempo completo a esta actividad [...] En las asociaciones de la sociedad civil son sus presidentes quienes hacen directamente el cabildeo. Otros grupos, son ellos mismos, con sus representantes al interior del congreso”³²⁴. Como señala Alba, el cabildeo es una forma inédita de hacer política en México donde “los empresarios están actuando de forma preponderante, pero, por su naturaleza, se trata de un espacio complejo, ya que en él se concitan fuerzas e intereses de gran parte de la sociedad”³²⁵.

Sin duda, el sector empresarial es quien se auxilia en mayor medida de cabilderos profesionales, ya sean cabilderos de la casa (*in house*), ya sean cabilderos por contrato (*outside*). En un principio los organismos empresariales desconocían el funcionamiento del congreso y se acercaban de manera informal para establecer contactos y generar diálogo. Con el tiempo, establecieron vinculación con el congreso para mantener canales de comunicación permanentes con los diputados y senadores. Por ejemplo, la Unidad de

³²⁴ Entrevista Z.

³²⁵ C. Alba, *op. cit.*, p. 149.

Enlace Legislativo del CCE se ha instituido como el máximo espacio donde los empresarios procesan el trabajo legislativo, analizan los temas, intercambian puntos de vista, definen estrategias y, en su caso, coordinan acciones. Los responsables de enlace legislativo fungen como puentes de información entre las distintas comisiones y áreas de trabajo del Consejo y entre el sector empresarial y los legisladores para favorecer un flujo constante de comunicación e información.

De acuerdo con las características y estructura de cada organismo, los empresarios han establecido áreas especializadas, contratando despachos especializados y personal con experiencia para manejar sus relaciones con el Estado. Aunque sus presidentes continúan siendo los principales representantes de los intereses de sus agremiados, estos han delegado la responsabilidad del contacto diario con los poderes del Estado a personal especializado que tiene experiencia en el cabildeo y la negociación. No obstante, dependiendo de su estructura y comportamiento, cada organismo ejecuta su negociación y cabildeo de forma distinta. Los empresarios justifican el uso del cabildeo porque consideran que, a diferencia de otros grupos, no están afiliados a ningún partido político y carecen de representación directa en el congreso³²⁶.

Durante este periodo los empresarios se tecnificaron para ser interlocutoras del gobierno, transitaron de un esquema de protesta a uno de propuesta donde establecieron reglas formales e informales para definir una posición y negociarla. Las grandes empresas, debido a su experiencia en el cabildeo legislativo y en la negociación política en el ámbito internacional, fueron quienes asesoraron a los organismos empresariales para desarrollar estrategias de acercamiento con el congreso. Paralelamente, los ejecutivos que pertenecen a ellas se posicionaron como los articuladores y los

³²⁶ Entrevistas E, F, G.

interlocutores del sector privado frente a los actores políticos. Gracias al control que tienen sobre las áreas responsables del enlace legislativo, las grandes empresas garantizan y fortalecen su participación e influencia en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte, los sindicatos y uniones difícilmente se auxilian de cabilderos profesionales porque continúan relacionándose con el Estado por medio de sus representantes en el congreso. Estos sectores ejercen un cabildeo por cooptación o membrecía debido a que sus liderazgos obtienen cuotas de representación mediante su participación en los partidos políticos. Así, los agremiados deben acudir con los legisladores de su sector cuando quieren impulsar o bloquear un tema vinculado a sus intereses. Las OSC no contratan cabilderos profesionales para influir en el proceso de toma de decisiones ya que generalmente se auxilian de otras organizaciones que, con buena disposición, comprometen recursos materiales y humanos en procesos de gestión que suelen durar años³²⁷. Su capacidad para influir en el diseño de la política pública se ve afectada por el desconocimiento del proceso político, la dependencia permanente al financiamiento externo y la ausencia de capacidades para la incidencia. Sin embargo, debido a su cercanía con las comunidades, las organizaciones del sector no lucrativo diseñan metodologías, modelos de atención y estrategias adecuadas a las necesidades de los grupos de población con los que trabajan³²⁸.

El estudio permite concluir que la base de influencia del cabildeo –y de los cabilderos– se encuentra en dos elementos: el acceso a la información y las redes de asociación. En relación a la información, para los grupos de interés es fundamental conocer en tiempo las acciones del gobierno, de forma que puedan reaccionar

³²⁷ Sergio García *et al.*, *Leyes estatales de fomento a las actividades de las organizaciones. Análisis y recomendaciones*, México, Iniciativas Ciudadana y Desarrollo Social (INCIDE), 2010, p. 10.

³²⁸ M. Verduzco, *op. cit.*, p. 6.

adecuadamente, y el proceso político, para que puedan mantener acercamientos con quienes toman decisiones. Pero, sobre todo, necesitan tener capacidad para generar información que les permita influir en el proceso político, mediante el suministro de estudios y propuestas técnicas, debido a que el principal insumo para influir en quienes toman las decisiones son los argumentos. En este aspecto, el sector empresarial aventaja al resto de los grupos de interés porque tienen áreas internas o contratan consultoras que desarrollan análisis jurídicos, estudios o investigaciones. O se apoyan en profesionales del cabildeo que dan seguimiento a la agenda gubernamental, conocen el proceso político y presentan la información organizada con opiniones técnicamente mejor sustentadas a quienes toman las decisiones.

Respecto a las redes de asociación, los profesionales del cabildeo han establecido redes de participación y coordinación en distintas organizaciones y asociaciones para impulsar los intereses de sus representados, o la visión que tienen sobre sus temas específicos. Estos intermediarios se mueven en distintas arenas que les permiten fungir como nodos mediante los que fluye la información y les coloca como interlocutores válidos frente a los actores políticos o, incluso, sociales. Son conscientes de la importancia que tienen las alianzas con distintos grupos de interés para aumentar la influencia que puedan tener sobre quienes toman las decisiones, al mismo tiempo que generan diversos frentes que están directamente relacionados con las características de quienes participan. En el caso mexicano es clara la vinculación permanente entre los despachos de cabildeo miembros de la Procab y los organismos empresariales, pues los socios de estos despachos participan en las comisiones de trabajo de los organismos cúpula del sector empresarial. Por su parte, las propias organizaciones de la sociedad civil

establecen esquemas de coordinación para influir en legisladores y funcionarios, de forma que puedan compartir experiencias, conocimientos y relaciones para hacer más efectivas y eficaces sus acciones de incidencia.

Con todo, aunque se menciona que el cabildero no sustituye y no superpone las facultades o funciones de los legisladores, sino que las complementa y las refuerza con información adicional³²⁹. O que es una práctica legítima que utilizan los grupos de interés para presentar sus preocupaciones y propuestas frente a un proceso regulatorio que puede afectar negativamente sus operaciones³³⁰. Debe mencionarse que quienes tienen más capacidad para modificar políticas públicas son aquellos con capacidad de organización y acceso a recursos, que no siempre defienden agendas alineadas a los intereses de la mayoría. Una de las principales críticas es que el éxito del cabildeo está relacionado con la cantidad de recursos, humanos, financieros y materiales que se inviertan durante dicho proceso³³¹.

Por un lado, el cabildeo ha favorecido que sectores con menos recursos puedan expresar sus preocupaciones y puntos de vista, pues es suficiente con ir a los recintos legislativos para tener acercamientos con diputados y senadores. Asimismo, son más frecuentes los foros públicos donde distintos actores exponen sus preocupaciones y propuestas para el desarrollo de una legislación. Por el otro, hay acuerdos que establecen los tomadores de decisión de manera concertada con pequeños grupos de actores, ya sea por su poder económico, ya sea por su peso político, ya sea por su nivel de relaciones. Incluso, el ejercicio de esta actividad es acompañada con prácticas de corrupción y tráfico

³²⁹ J. Medina, *op. cit.*, p. 10.

³³⁰ Entrevista U.

³³¹ Centro de Investigación para el Desarrollo, “El cabildeo: ni ángel, ni demonio”, http://cidac.org/esp/cont/Semana_Politica/El_cabildeo_ni_ngel_ni_demonio.php, consultado el 24 de Octubre de 2013.

de influencia cuando legisladores y funcionarios aceptan dádivas o ejercen el cabildeo durante sus funciones.

Una de las principales deficiencias en las instituciones legislativas es que carecen de recursos técnicos y profesionales, pues los centros de investigación a su disposición tienden a estar politizados y no han desarrollado agendas propias de investigación³³². Ello favorece que los legisladores se apoyen en información proporcionada por los propios grupos de interés, que representa la percepción de un sector sobre un tema particular. Y, si bien se menciona que la práctica profesional del cabildeo está sustentada en información veraz, no podemos negar que un grupo de interés utiliza aquella información disponible que favorece la agenda que quiere defender, lo que muchas veces puede propiciar políticas públicas que benefician a un sector en perjuicio de otro.

Por lo anterior, el cabildeo requiere un marco regulatorio balanceado que asegure la transparencia en su ejercicio y no restrinja el desarrollo de la profesión. En México, el cabildeo se encuentra en una capa gris debido a la falta de claridad respecto a la relación de funcionarios y legisladores con los diferentes entes de la sociedad, a diferencia de otros países donde es una actividad normada e identificada. Los cabilderos indican que

³³² La Cámara de Diputados tiene cinco centros de investigación y el Senado tiene el Instituto Belisario Domínguez, pero son instituciones y funcionarios, por un lado, totalmente politizados, y por el otro, numéricamente, y a veces profesionalmente, insuficientes para dar abasto a la cantidad de propuestas, leyes y dictámenes que se presentan y discuten diariamente en el congreso. Respecto al respaldo que tienen los actores políticos para el análisis, estudio y elaboración de políticas y proyectos legislativo, el Partido Acción Nacional (PAN) tiene tres Fundaciones, Rafael Preciado Hernández, para proveer recursos e información para los programas y proyectos más relevantes para el partido, Miguel Estrada Iturbide, para el grupo parlamentario del PAN en la Cámara de Diputados, y Nuevo Humanismo, para el grupo parlamentario del PAN en el Senado; el Partido Revolucionario Institucional (PRI) tiene tres centros, la Fundación Colosio, el Colegio Nacional de Economistas y la Liga de Economistas Revolucionarios; y, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) carece de fundación o centros de investigación propios. Los insumos los recibe de parte de investigaciones desarrolladas sus asesores, por académicos de la UNAM, de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México o del IPN. El autor concluye que los recursos son insuficientes para cubrir las necesidades de información, además que los estudios y trabajos de investigación se aplican para resolver requerimientos de coyuntura político-parlamentaria. R. Ehrman, “El cabildeo en México: teoría y práctica”, *op. cit.*, pp. 254-255.

una adecuada regulación debe centrarse en el registro, pero incorporando con claridad los intereses –el cliente– que representan. Afirman que para asegurar una mayor transparencia debe regularse a los gobiernos extranjeros y a las empresas transnacionales, así como favorecer que no haya participación de legisladores y funcionarios.

Observamos que la complejidad en el proceso de toma de decisiones dificulta que un grupo de interés determine la modificación, rechazo o aprobación de una legislación. Finalmente, el cabildeo “no implica que se logren todas las metas, es un ejercicio de aproximaciones sucesivas para una negociación que mejore el desempeño de la administración pública y permita una mejor relación entre ésta y los actores relacionados con sus servicios”³³³. La pluralidad política ha favorecido mayores espacios para que, mediante el uso del cabildeo, las opiniones de los distintos actores intervengan en la agenda gubernamental y sean incluidos en la política pública. Ahora, es responsabilidad de los actores sociales desarrollar capacidades suficientes que impulsar una mayor gobernanza.

³³³ R. Guerra, *op. cit.*

NOTA METODOLÓGICA

LAS ENTREVISTAS

La entrevista se ha definido como “una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presentes, así como sobre sus anticipaciones e intenciones futuras”³³⁴. Para ello, se realizó un muestreo de tipo intencionado que consistió en realizar entrevistas a distintos actores hasta llegar a un punto de saturación, como resultado de la acumulación de entrevistas, donde la información que se puede obtener de una nueva entrevista es marginal para la investigación³³⁵. En esta metodología el número de casos estudiados es de menor relevancia, pues su riqueza se encuentra en “el potencial de cada caso para ayudar al investigador a desarrollar ideas dentro del área de la vida social que está siendo estudiada”³³⁶.

Principalmente, con base en el registro de cabilderos de la Cámara de Diputados, en la presente investigación se entrevistó a cabilderos profesionales con distintas características, que surgieron de varios entornos y tienen distintas experiencias, lo que permitió dar validez y confiabilidad a la investigación debido a la confrontación de los resultados obtenidos en cada entrevista. Las entrevistas cualitativas utilizaron un enfoque inductivo donde el investigador trata de dar sentido al tema que estudia sin imponer

³³⁴ F. Vela, *op. cit.* p. 67.

³³⁵ *Ibíd.* p. 83.

³³⁶ *Ibíd.* p. 84.

expectativas preexistentes o teorías preformuladas, sino dejando que sean los propios entrevistados quienes orientar la búsqueda de explicaciones³³⁷.

En la investigación se observó que, al momento de solicitar una audiencia, era más probable obtenerla si se aseguraba mayor discrecionalidad. Debido a lo anterior, cada vez que se solicitó una entrevista se mencionó que era estrictamente confidencial, a menos que el entrevistado indicara lo contrario. En la mayoría de los casos se nos solicitó mantener la confidencialidad para evitar riesgos innecesarios en su actividad profesional. Por ello, preferimos mantener el anonimato de los entrevistados a fin de darles certidumbre y favorecer mejores canales de comunicación.

En total se entrevistaron a 28 personas, en una sola sesión con duración promedio de 40 minutos, entre febrero y agosto de 2013, pertenecientes a 9 despachos de cabildeo, 8 organismos empresariales, 4 grandes empresas y 2 organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, se tuvo la oportunidad de conversar con 2 legisladores que, gracias a su posición en el congreso, han mantenido relaciones con el sector privado y social. Para asegurar el anonimato, se asignó una letra a cada persona, de acuerdo con la fecha en que se realizó la entrevista. Por ello, en el texto no se identifica la persona ni la organización en la que trabaja

La decisión tomada cumple con las exigencias y objetividad de un trabajo académico, aunque se reconocen los posibles costos en la credibilidad de la investigación derivados de mantener el anonimato de las personas entrevistadas. Por ello, para dar mayor confianza se mencionan los despachos y las organizaciones entrevistados:

1. Grupo Estrategia Política
2. CRG, Consultoría y Relaciones Gubernamentales

³³⁷ *Ibíd.* p. 87.

3. Estrategia Total
4. PricewaterhouseCooper
5. Dynamis Consultores
6. Gespol, Gestión Pública
7. Coordinación y Estrategia Pública
8. Legix Monitores
9. Legispol. Legislación y Política Consultores
10. Consejo Coordinador Empresarial
11. Confederación Patronal de la República Mexicana
12. Confederación Nacional de Cámaras Industriales
13. Consejo Nacional Agropecuario
14. Asociación de Bancos de México
15. Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro
16. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
17. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología
18. Ejecutivo de una empresa de telecomunicaciones
19. Ejecutivo de una empresa de alimentos
20. Ejecutivo de una empresa refresquera
21. Ejecutivo de uno de los principales corporativos
22. Centro de Colaboración Cívica
23. Alternativas y Capacidades

Para complementar la información obtenida en las entrevistas, se realizó una consulta hemerográfica de diversos diarios nacionales que han publicado notas relacionadas al trabajo o los actores que realizan cabildeo. Se consultaron los portales electrónicos de despachos de cabildeo, organismos empresariales y grandes empresas, así como de la asociación que agrupa a varios cabilderos profesionales. Especial relevancia para la investigación tuvo el foro “el cabildeo profesional en México”, pues permitió tener una visión sobre las principales posturas y preocupaciones del gremio profesional en los temas de su interés. Asimismo, se analizó la participación de cabilderos profesionales en distintos foros, tanto en el sector público cuanto privado, para conocer la participación y el papel que pueden tener en el diseño de la política pública.

BIBLIOGRAFÍA

Ablanedo Terrazas, Ileri, *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*, Washington, USAID, 2009.

Alba Vega, Carlos, “Los empresarios y la democracia en México”, *Foro Internacional*, 1 (2006).

-----, “Las empresas y el sector privado”, en Josefina Zoraida Vázquez (coord. gral.), *Gran historia de México ilustrada, t. 5: Soledad Loaeza (coord.)*, *El siglo XX mexicano hasta nuestros días*, México, Planeta DeAgostini, 2006.

Arriola, Carlos, “Las organizaciones empresariales contemporáneas”, *Lecturas de política mexicana*, México, el Colegio de México, 1977.

Astíe-Burgo, Walter *Lobby y democracia. Lo positivo y lo negativo del cabildeo*, México, Siglo XXI, 2011.

Aziz Nassif, Alberto, *El estado mexicano y la CTM*, México, Secretaria de Educación Pública, 1989, p. 248.

Azuela, Maite, *Primera cumbre ciudadana para construir un México pacífico y justo: una historia que debe contarse*, México, UNAM, 2013.

Flores Olea, Víctor, “Poder, legitimidad y política en México”, en Jorge Martínez Ríos, *et al. El perfil de México en 1980*. México, Siglo XXI editores, 1980.

Becerra, Ricardo, Pedro Salazar y José Woldenberg, *La mecánica del cambio político en México: elecciones, partidos y reformas*, México, Cal y Arena, 2010.

Bobbio, Norberto y Nicola Matteucci, *Diccionario de política*, México, Siglo XXI, 1997.

Briz Garizurieta, Marcela, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios surgimiento y consolidación*, México, UNAM, 2002.

Casar, María Amparo “Las bases político-institucionales del poder presidencial en México”, *Política y Gobierno*, 3 (1996)

-----, “Las bases del poder presidencial en México”, en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coords.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fondo de Cultura Económica, 2000.

Castañeda, Jorge y Héctor Aguilar Rivero, “Un futuro para México”, *Nexos*, núm. 383(2009).

Centro de Estudios Espinosa Yglesias, “Evaluación del desempeño de Órganos Reguladores en México”, <http://www.ceey.org.mx/site/politicas-publicas/evaluaciones-desempeno/evaluacion-desempeno-organos-reguladores-mexico>, consultado el 3 de febrero de 2013.

Centro Mexicano para la Filantropía, *Una aproximación metodológica. Redes de organizaciones de la sociedad civil para la incidencia en política pública*, México, CEMEFI, 2010.

Consejo Coordinador Empresarial. *Agenda por México. Propuestas para el poder legislativo*. 13 de junio de 2012.

Consejo Coordinador Empresarial, *Agenda por México. Grupos de Trabajo/Equipo de Transición*. 5 de septiembre de 2012.

De la Vega, Miguel, “Sociedad civil: Agenda pendiente para ejercer su derecho de participación”, *Revista Brújula Ciudadana*, 50 (2013).

deKieffer, Donald E., *How to Lobby Congress. A Guide for the Citizen Lobbyist*, Nueva York, Dodd, Mead & Company, 1981.

Díaz Cayeros, Alberto y Beatriz Magaloni, “Autoridad presupuestal del poder legislativo en México: una primera aproximación”, *Política y Gobierno*, vol. 5 (1998).

García, Sergio *et al*, *Leyes estatales de fomento a las actividades de las organizaciones. Análisis y recomendaciones*, México, Iniciativas Ciudadana y Desarrollo Social (INCIDE), 2010.

Garita Alonso, Miguel Ángel, “Hacia una regulación del cabildeo parlamentario en México”, *Quórum Legislativo*, núm. 85, 2006.

Gómez Valle, José de Jesús, *El cabildeo de los grupos de presión. A la Cámara de Diputados en México durante la LVIII legislatura (2000-2003)*, México, Instituto Electoral del Estado de Jalisco, 2004.

Greenwald, Carol S., *Group Power: Lobbying and Public Policy*, Nueva York, Praeger, 1977.

Hamilton, Alexander, James Madison y John Jay, *El federalista o la nueva constitución*, México, FCE, 1943.

Heinz, John P., *et al.*, *The Hollow Core: Private Interests in National Policy Making*, Cambridge, Harvard University Press, 1993.

Heredia, Blanca, “Estructura política y reforma económica: el caso de México”, en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coords.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, México, CIDE, FCE, 2000.

Hernández, Mara y Luz Paula Parra, *La sociedad civil en un congreso sin mayorías. Aprendizajes y recomendaciones para un cabildeo ciudadano efectivo*, México, Centro de Colaboración Cívica, 2011.

Hernández Rodríguez, Rogelio, “Los problemas de representación en los organismos empresariales”, *Foro Internacional*, 31 (1991).

-----, “Los grupos políticos en México. Una revisión teórica”, *Estudios Sociológicos*, 45 (1997).

-----, “La historia moderna del PRI. Entre la autonomía y el sometimiento”, *Foro Internacional*, 40 (2000).

-----, “Hacia un nuevo equilibrio en la relación de los poderes”, en Manuel Ordorica y Jean-François Prud’homme (coords. gales.), *Los grandes problemas de México*, t. 9: Soledad Loaeza y Jean-François Prud’homme (eds.), *Instituciones y procesos políticos*, México, El Colegio de México, 2010.

Lajous, Alejandra, *Los orígenes del partido único en México*, México, UNAM, 1981.

Lerdo de Tejada C, Fernando y Luis Antonio Godina Herrera, *El lobbying en México*, México, LTG Lobbying México, Miguel Ángel Porrúa, 2004.

Loaeza, Soledad, *Las consecuencias políticas de la expropiación bancaria*, México, El Colegio de México, 2008

Luna Ledesma, Matilde, “Las redes de acción pública. ¿Un nuevo circuito de la ciudadanía?”, en Benjamín Arditi (ed.), *¿Democracia post liberal? El espacio político de las asociaciones*, México, Anthropos, 2005.

----- y Ricardo Tirado Segura, *El Consejo Coordinador Empresarial una radiografía*, México, UNAM, 1992.

Mahood, H. R., *Interest Group Politics in America. A New Intensity*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1990.

Mares, David R., “Explaining Choice of Development Strategies: Suggestions from Mexico, 1970-1982”, *International Organization*, 39 (1985).

Marquina Sánchez, María de Lourdes, María del Socorro Marquina Sánchez y Alejandro Arnulfo Ruiz León, “Gobernanza de elites en México: el papel de las asociaciones de profesionistas en la liberalización de los servicios profesionales en el marco del

TLCAN”, en Alejandra Salas-Porras Soulé y Matilde Luna Ledesma (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte? Elites, redes y organizaciones*, México, UNAM, 2006

Martin Sánchez, Juan, “Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación política”, en Matilde Luna y Cristina Puga (coord.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, Barcelona, Anthropos, 2010.

Marván, Ignacio y María Amparo Casar, “Introducción”, en Ignacio Marván y María Amparo Casar (eds.), *Gobernar sin mayoría: México 1867-1997*, México, Taurus, 2002.

Meyer-Sierra, Carlos Elizondo, “El estado mexicano después de su reforma”, en Carlos Elizondo Mayer-Sierra y Benito Nacif (coord.), *Lecturas sobre el cambio político en México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, Fondo de Cultura Económica, 2000.

-----, “La economía política de un crecimiento mediocre”, en Manuel Ordorica y Jean-François Prud’homme (coords. gales.), *Los grandes problemas de México*. t. 14: Soledad Loaeza y Jean-François Prud’homme (coords.), *Instituciones y procesos políticos*, México, El Colegio de México, 2010.

Milbrath, Lester W., *The Washington Lobbyists*, Connecticut, Greenwood Press Publishers, 1963.

Nacif, Benito, “*El Congreso propone y el Presidente dispone: las nuevas relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo en México*”, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2002

-----, “El congreso mexicano en el siglo XX”, en Josefina Zoraida Vázquez (coord. gal.), *Gran historia de México ilustrada*, t. 5: Soledad Loaeza (coord.), *El siglo XX mexicano hasta nuestros días*, México, Planeta DeAgostini, 2006.

-----, “Las relaciones entre los poderes ejecutivo y legislativo en México tras el fin del presidencialismo”, *Política y Gobierno*, 1 (2004).

Ornstein, Norman J. y Shirley Elder, *Interest Groups, Lobbying and Policymaking*, Washington, Congressional Quarterly Press, 1978.

Pacheco Méndez, Guadalupe y Juan Reyes del Campillo, “La distribución de candidaturas a diputados en el PRI (1979-1985)”, *Argumentos*, 2 (1987).

Patterson, S.C., “The Role of the Lobbyist: the Case of Oklahoma”, *The Journal of Politics*, 22 (1963).

Puga, Cristina *Los empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 2004.

Reynoso Laureano, Mauricio, “El cabildeo en México en materia federal”, *Quórum Legislativo*, núm. 85, 2006.

Salas-Porras Soulé, Alejandra y Matilde Luna Ledesma, “Introducción: ¿quién gobierna América del Norte?”, en Alejandra Salas-Porras Soulé y Matilde Luna Ledesma (coords.), *¿Quién gobierna América del Norte? Elites, redes y organizaciones*, México, UNAM, 2010.

Shafer, Robert Jones, *Mexican Business Organizations. History and Analysis*, Nueva York, Syracuse University Press, 1973.

Schneider, Ross Ben, “Why is Mexican Business so Organized”, *Latin American Research Review*, 37 (2002).

Tapia Álvarez, Mónica y Gisela Robles Aguilar, *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*, México, Alternativas y Capacidades, 2006.

-----, *et al.*, *Manual de incidencia en políticas públicas*, México, Alternativas y Capacidades, 2011.

Tirado, Ricardo y Matilde Luna, “Las asociaciones empresariales y la construcción de redes de conocimiento”, en Rosalba Casas (coord.), *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*, México, UNAM, 2001.

Tocqueville, Alexis de, *La democracia en América*, México, FCE, 1963.

Vela Peón, Fortino, “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”, en María Luisa Tarrés (coord.), *Observar, escuchar y comprender, sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, El Colegio de México, FLACSO, Porrúa, 2001, p. 66.

Verduzco, María Isabel, y Mónica Tapia Álvarez, *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada. Diagnostico y recomendaciones para un ambiente propicio en México*, México, Alternativas y Capacidades, 2013,

Weldon, Jeffrey, “Las fuentes políticas del presidencialismo en México”, en Scott Mainwaring y Matthew Shugart (comps.), *Presidencialismo y democracia en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 2002.

Wilson K, Graham, *Interest Groups*, Cambridge, Blackwell, 1994

Xifra, Jordi, *El lobbying: como influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.

Artículos en periódicos

Alegre, Luis, “Amplia la CONCAGO cabildeo”, *Reforma*, 3 de agosto de 2013, estados.

Baltazar, Elia, “Las 40 curules de los sindicatos mexicanos”, ADN Político, 26 de septiembre de 2012.

Editorial, “Urgente, control a los cabilderos”, *El Universal*, 3 de enero de 2011, editorial.

Ehrman, Roberto, “El nuevo cabildeo empresarial”, *La silla rota*, 15 de junio de 2012, opinión.

-----, “Los nuevos escenarios del cabildeo en México”, *La silla rota*, 20 de abril de 2013, opinión.

Fuentes, Víctor “Dispara Segob fondo de cabildeo”, *Reforma*, 7 de septiembre de 2003, opinión.

Gascón, Verónica. “Afina CCE labor de cabildeo”, *Reforma*, 16 de enero de 2013, negocios.

Gonzales Muñoz, Sergio J., “15 años de cabildeo”, *La Crónica*, México, 27 de febrero de 2013, opinión.

Guerrero, Claudia, “Confronta a diputados prohibición de cabildeo”, *Reforma*, México, 5 de septiembre de 2005, opinión.

Howard, Georgina “Oficio, cabildero”, *Reporte Indigo*, 10 de junio de 2012, opinión.

de la Torre, Hugo, “Nace un equipo para el cabildeo legislativo”, *Reforma*, 4 de septiembre de 2000, Negocios.

Martínez, Martha, “Cabildeo: negocio de políticos”, *Reforma*, 6 de noviembre de 2011, enfoque.

Martínez, Verónica, “Realizan taller sobre cabildeo”, *Grupo Reforma*, 28 de febrero de 2006, negocios

Medina Medina, Javier, “Los retos del cabildeo”, *Reforma*, 13 de agosto de 2003, opinión.

Salazar, Claudia, “Ocultan diputados conflicto de intereses”, *Reforma*, 3 de noviembre de 2012, desde el congreso.

Teherán, Jorge y Sergio Javier Jiménez, “Pide Cámara finalizar cabildeo legislativos”, *El Universal*, 15 de enero de 2003, nacional.

Zuñiga, David y Matilde Pérez, “Piden empresarios participar más en política económica, *La Jornada*, 7 de febrero de 2001, negocios.

Zúñiga, Mariel, “Inicia Coparmex cabildeo a políticos”, *Grupo Reforma*, 13 de agosto de 1997, negocios.

ANEXO 1



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTÍCULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. BAJO LOS SIGUIENTES.

CONSIDERANDOS

- I. Que el Reglamento de la Cámara de Diputados, contempla la figura de cabildeo, establecida en el capítulo III del Título Octavo.
- II. Que el artículo 20 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, establece como facultades de la Mesa Directiva, la interpretación de las normas relativas a la actividad parlamentaria que se requiera para el cumplimiento de sus atribuciones.
- III. Que el artículo 264 del Reglamento de la Cámara, faculta a la Mesa Directiva para elaborar un registro público de cabilderos, correspondiéndole instaurar el procedimiento, el análisis de solicitudes y emitir las autorizaciones respectivas, así como su debida actualización.
- IV. Con el propósito de presentar un instrumento normativo correlacionado, se integran y complementan algunas disposiciones vigentes del Reglamento, que permitan que se desarrollen reglas que cubran los aspectos previstos en la normatividad vigente.

Por lo antes expuesto, la Mesa Directiva, expide el siguiente:

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTÍCULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

Disposiciones Generales

Primero. Este Acuerdo tiene por objeto sistematizar las disposiciones de Cabildeo establecidas en el Reglamento de la Cámara de Diputados.

Segundo. Las disposiciones contenidas en el presente Acuerdo son de observancia general para las áreas técnicas y administrativas involucradas, en lo relativo a su naturaleza, objeto y normas especiales.

Tercero. Corresponde a la Mesa Directiva la interpretación de las disposiciones contenidas en este Acuerdo, así como resolver su aplicación al interior de las áreas administrativas competentes, en consonancia con el Reglamento de la Cámara de Diputados.

Cuarto. Las Comisiones deberán comunicar a la Mesa Directiva semestralmente, en el marco de sus informes de labores, todo lo relativo a las actividades de Cabildeo que hayan realizado en el período, incluyendo la relación con los nombres de los cabilderos registrados, que hayan participado en dichas actividades.

Del Registro de Cabilderos

Quinto. La Mesa Directiva de la Cámara de Diputados, será la responsable de llevar el Registro de Cabilderos, elaborar un Padrón y mantenerlo actualizado.

Sexto. El Presidente de la Cámara de Diputados designará a uno de los Secretarios de la Mesa Directiva, en quien recaerá la responsabilidad de llevar el Registro de Cabilderos y su actualización.

Séptimo. Todas las personas que realicen actividades de cabildeo deberán inscribirse en el Registro de Cabilderos que formule la Mesa Directiva.

La inscripción será gratuita y se entregará constancia del registro. El registro en el Padrón de Cabilderos es requisito obligatorio para ejercer actividades de cabildeo y gestión de intereses.

Octavo. Son requisitos necesarios para tramitar el Registro del Cabildero, los siguientes:

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTÍCULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

- a) Presentar la solicitud de inscripción ante la Mesa Directiva.
- b) Nombre completo de quien solicita el Registro.
- c) Domicilio del solicitante.
- d) Copia de identificación oficial vigente.
- e) Documento donde señale el nombre de las comisiones de interés en las que llevará a cabo sus actividades de Cabildeo.
- f) Acreditar la personalidad de las personas morales.
- g) En caso de ser persona moral, una relación de quienes acredite el representante legal, para realizar la actividad ante la Cámara.

Noveno. Las solicitudes que sean entregadas sin alguno de los requisitos señalados en la disposición anterior, no podrán ser consideradas para obtener el registro de cabiltero.

Décimo. Una vez publicada la convocatoria y bases de registro, se dará un período de diez días para la recepción de solicitudes.

La Mesa Directiva de la Cámara de Diputados dará respuesta a las solicitudes de inscripción en un plazo de diez días hábiles contados a partir del cierre de la convocatoria que al efecto se emita, en caso contrario, se entenderá la inscripción en sentido positivo para el solicitante.

De los Cabilteros registrados

Décimo Primero. La Mesa Directiva determinará lo conducente con el auxilio de las áreas administrativas correspondientes, para la emisión de la identificación oficial a los individuos que hayan cumplido debidamente con los requisitos mencionados y obtenido su Registro de Cabiltero.

Décimo Segundo. Aquellos que obtengan su registro en el Padrón de Cabilteros, deberán observar lo siguiente:

- a) Portar en todo momento durante su estancia en el Recinto, la acreditación que le sea otorgada por la Mesa Directiva.

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILTEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTÍCULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

- b) Informar a la Secretaría de la Mesa Directiva de los cambios o modificaciones que se den en sus datos e información proporcionada al momento de su registro en el Padrón de Cabilderos, en los términos del Reglamento de la Cámara de Diputados.
- c) Guardar el respeto a los legisladores, las comisiones y al Recinto.

Décimo Tercero. El desarrollo de las actividades de cabildeo está sujeto a lo siguiente:

- a) Los cabilderos sólo podrán hacer uso de los recursos legítimos permitidos por la Constitución y la ley para desempeñar sus funciones.
- b) La falsedad de cualquier información aportada por el cabildero implicará la inmediata cancelación de su registro.

De la Secretaría de la Mesa Directiva

Décimo Cuarto. Son atribuciones de la Secretaría responsable del Padrón de Cabilderos, las siguientes:

- a) Ordenar la publicación de las bases de registro de Cabilderos en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados.
- b) Elaborar la base de datos con los aspirantes a obtener el registro de Cabildero, y la correspondiente a los individuos autorizados.
- c) Actualizar periódicamente la información del Padrón de Cabilderos.
- d) Publicar semestralmente en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados, la información y actualizaciones correspondientes del Padrón de Cabilderos.
- e) Autorizar la expedición de identificación con fotografía de los individuos aceptados en el Padrón de Cabilderos.
- f) Elaborar expedientes con la documentación relativa a cada cabildero acreditado.

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTICULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

- g) Resguardar y administrar la información de los expedientes.
- h) Proporcionar la información que en relación a los cabilderos registrados y sus actividades les sea solicitada, en los términos que resulten aplicables, conforme a las normas de transparencia y acceso a la información pública.

Transitorios

Primero: El presente acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Parlamentaria.

Segundo: En virtud de la fecha de publicación del presente, para efecto de cumplir con la convocatoria a que se refiere el numeral Décimo de este Acuerdo, la Mesa Directiva de la LXI Legislatura, la publicará por única vez fuera del periodo previsto.

Dado en el Palacio Legislativo de San Lázaro, a 17 de febrero de 2011.



Dip. Jorge Carlos Ramírez Marín
Presidente

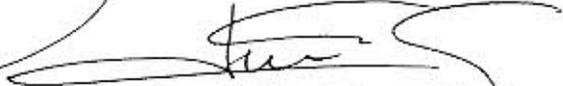


LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA



Dip. Amador Monroy Estrada
Vicepresidente



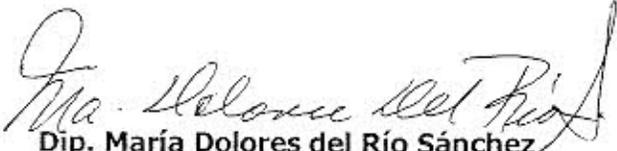
Dip. Francisco Javier Salazar Sáenz
Vicepresidente



Dip. José de Jesús Zambrano Grijalva
Vicepresidente



Dip. María de Jesús Aguirre Maldonado
Secretaria



Dip. María Dolores del Río Sánchez
Secretaria

Dip. Balfre Vargas Cortez
Secretario



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA



Dip. Carlos Samuel Moreno Terán
Secretario



Dip. Herón Agustín Escobar García
Secretario



Dip. María Guadalupe García Almanza
Secretaria



Dip. Cora Pinedo Alonso
Secretaria

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 20 DE LA LEY ORGÁNICA Y EN LOS ARTÍCULOS 263, 264, 265, 266, 267 Y 268 DEL REGLAMENTO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

De la Honorable Cámara de Diputados para Participar en el Proceso de Registro de los Individuos que Pretendan Realizar Cabildeo por más de una vez en la Cámara de Diputados

La Honorable Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, con fundamento en los artículos 263 a 268 del Reglamento de la Cámara de Diputados

CONVOCA

A los ciudadanos que pretendan realizar cabildeo por más de una vez en la Cámara de Diputados que reúnan los requisitos reglamentarios y que establece esta convocatoria, a participar en el proceso de registro, bajo el siguiente:

PROCEDIMIENTO

Primero. Los interesados deberán presentar la solicitud de inscripción y la documentación requerida en la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados, a más tardar el 07 de marzo de 2011, de 09:00 a 15:00 y de 17:00 a 19:00 horas.

Son requisitos necesarios para tramitar el Registro del Cabildeo, los siguientes:

- a) Solicitar o imprimir de la página de internet de la Cámara de Diputados, el formato de Registro y entregarlo a la Secretaría de la Mesa Directiva, debidamente requisitada.
- b) Domicilio del solicitante
- c) Copia de identificación oficial vigente.
- d) Documento donde señale el nombre de las comisiones de interés en las que llevará a cabo sus actividades de Cabildeo.
- e) Acreditar la personalidad de las personas morales.
- f) En caso de ser persona moral, una relación de quienes acredite el representante legal, para realizar la actividad ante la Cámara.

Segundo. La Mesa Directiva de la Cámara de Diputados dará respuesta a las solicitudes de inscripción en un plazo de diez días hábiles, contados a partir de que se haya cerrado el proceso de Registro de la presente convocatoria.

MESA DIRECTIVA



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

Tercero. Los resultados se publicarán en los estrados de la Mesa Directiva, en la Gaceta Parlamentaria y en la página de internet de la Cámara de Diputados.

Cuarto. Lo no previsto en la presente convocatoria será resuelto por la Mesa Directiva.

Quinto. Las presentes Bases entrarán el día siguiente de su aprobación por la Mesa Directiva.

Sexto. Publíquense las presentes Bases en la Gaceta Parlamentaria y en la página de internet de la Cámara de Diputados.

Palacio Legislativo de San Lázaro, a los 21 días de febrero de dos mil once.

Diputado Jorge Carlos Ramírez Marín
Presidente de la Honorable Cámara de Diputados

ANEXO 2



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA RELATIVO A LA PROCEDENCIA DE LAS SOLICITUDES DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE CABILDEROS QUE ELABORARÁ LA CÁMARA DE DIPUTADOS.

La Mesa Directiva en el marco de lo dispuesto en los artículos 20 de la Ley Orgánica del Congreso General; 263, 264, 265, 266, 267 y 268 del Reglamento de la Cámara de Diputados; en el Acuerdo que establece las Normas Generales relativas al Procedimiento para el Registro de Cabilderos y en la Convocatoria respectiva publicados el 22 de febrero de 2011; y al tenor de los siguientes

CONSIDERANDOS

- I. Que el Reglamento de la Cámara de Diputados, contempla la figura de cabildeo en su Título Octavo, siendo el artículo 264, la disposición que faculta a la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados para elaborar un registro público de cabilderos.
- II. Que en cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de la Cámara de Diputados, la Mesa Directiva procedió en consecuencia y emitió el Acuerdo por el que se establecieron las Normas Generales relativas al Procedimiento para el Registro de Cabilderos y la Convocatoria respectiva, publicándose en la Gaceta Parlamentaria el martes 22 de febrero de 2011.
- III. Que la Mesa Directiva, a través de su Secretaría, procedió a revisar cada una de las solicitudes presentadas para seleccionar aquellas que cumplieran con los requisitos establecidos en la normatividad aplicable y la Convocatoria emitida, a efecto de sistematizar y elaborar las bases de datos correspondientes.
- IV. Que concluida la etapa de registro y revisión de solicitudes, la Secretaría de la Mesa Directiva, ha determinado quiénes cumplen con los requisitos establecidos, procediendo a formular el registro correspondiente.

Por lo antes expuesto, se expide el presente

Acuerdo

Primero. Se determina que las personas que han cumplido con los requisitos para ser integrados en el Registro de Cabilderos en la Cámara de Diputados, son las señaladas en el anexo 1 y 2 del presente Acuerdo.



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA

Segundo. Se instruye a la Secretaría General, instrumento lo conducente para que a partir del lunes 4 de abril de 2011, emita las acreditaciones respectivas a las personas integradas en el Registro de Cabilderos.

Tercero. Corresponde a la Mesa Directiva resolver lo no dispuesto en el presente Acuerdo.

Transitorios

Primero. El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su aprobación.

Segundo. Publíquese el presente Acuerdo y el Anexo correspondiente, en la Gaceta Parlamentaria, en la página de Internet de la Cámara de Diputados y en los estrados de la Mesa Directiva.

Dado en el Palacio Legislativo de San Lázaro, a 29 de marzo de 2011.

Dip. Jorge Carlos Ramírez Marín
Presidente

Dip. Amador Monroy Estrada
Vicepresidente

Dip. Francisco Javier Salazar Sáenz
Vicepresidente



LXI LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

MESA DIRECTIVA



Dip. María de Jesús Aguirre Maldonado
Secretaria



Dip. María Dolores del Río Sánchez
Secretaria

Dip. Balfre Vargas Cortez
Secretario

Dip. Carlos Samuel Moreno Terán
Secretario



Dip. Herón Agustín Escobar García
Secretario



Dip. Cora Pinedo Alonso
Secretaria



Dip. María Guadalupe García Almanza
Secretaria

FOLIO	RELACION DE CABILDEROS PERSONA FÍSICA
30	ABAROA ORTEGA ALICIA
21	ACHAR SAMRA ELENA
105	AGUILAR MENDEZ JOAQUIN
35	ALAVA QUINTANILLA JOAQUIN JESUS
5	ALBARRÁN GONZÁLEZ ROSALIA
68	ALFARO PEREZ GALLARDO HECTOR ERNESTO
110	ÁLVAREZ HERNÁNDEZ JAIME
95	ARRIOLA GARCÍA ROBERTO
36	BARAJAS GUEVARA MARTHA ELENA
106	BARRAGAN BURGUEÑO ERIC
92	BARRIGA COLSA BENJAMIN
33	BEJARANO MERCADO MONICA
83	BELLO HERNÁNDEZ CARLOS ARTURO
104	BONILLA SADA JOSE
20	BUSSEY GARCÍA RICARDO AFONSO
54	BUSTAMANTE RUISANCHEZ OSCAR ALEJANDRO
47	CAMARGO TOVAR CARLOS ALBERTO
112	CARDOSO VERA MUCIO IGNACIO
9	CARIÑO MONSALVO NORA LETICIA
31	CARMONA CORTES MARIA ANTONIETA L.
63	CARVALLO GARNICA SERGIO
25	CASTAÑEDA SALCEDO LAURA
109	CASTRO ARRONA ALBERTO
96	CASTRO SALINAS CONSUELO DE LOURDES
93	CERVANTES ANDRADE ALEJANDRO
94	CERVANTES CUEVAS JESUS EDUARDO
15	CORONEL LANDA FERNANDO
75	CORTAZAR CEJUDO LOURDES GUADALUPE EUGENIA
87	CORTES KOLOFFON ANTONIO
88	CRUZ REYES DANIEL ALBERTO
50	DE LA CRUZ CORDOVA ROMAN
28	DEL RÍO NAVARRO JAIME MARIANO
73	DELGADO CABALLERO PAMELA EMILIA
89	ELLSTEIN CIMET ARIE
97	ENRIQUE LOERA HECTOR
2	ERRASTI DIDI ADRIANA BERTHA
18	ESPINOSA FERNÁNDEZ JORGE
13	FARIAS MACKAY MARÍA EMILIA
55	FLORES DURANTE VICTOR RAFAEL
62	FONCERRADA PASCAL LUIS ANTONIO
32	GARCIA DE LA TORRE MAURICIO
22	GARCÍA GARZA MARÍA DE LOS ÁNGELES
101	GARCIA GONZÁLEZ JOSE
16	GARCÍA LASCURAIN VALERO JOSÉ IGNACIO
65	GARCÍA LEMUS JESUS RODOLFO
81	GIL SAUCEDO FRANCISCO JAVIER
52	GONZALEZ CASTILLO JOSE MIGUEL
53	GONZALEZ MACIAS JESUS GABRIEL
49	GONZALEZ SÁNCHEZ GABRIELA
27	GUERRA DÍAZ MARÍA DEL ROSARIO ELENA
43	GUTIERREZ MALDONADO LUCIA EVA
40	HERNANDEZ GARCIA ANA LAURA
7	HERRERA JOSÉ LUIS
90	HINOJOSA HERRERA JOSEFINA
111	JAIMES ARCHUNDIA ERIK JUAN IVAN
58	JIMENEZ AMBRIZ ROSA MARIA
1	JIMÉNEZ MERINO RICARDO
46	LAZCANO ROMERO SONIA MA.
4	LEAL ZEPEDA EVELYN YADIRA
42	LEÑERO ALVAREZ MONICA GABRIELA
78	LEYVA MONDRAGON ARMANDO LUIS
77	LICONA SPINOLA NICOLAS JOSÉ

24	LLAMAS MENDOZA AGUSTÍN
60	LOPEZ MESTRE MARTINEZ ANA
61	LOREA HERNANDEZ RAYMUNDO ALEJANDRO
37	LOYO HERRERA PABLO
10	MACÍAS GUILLÉN CARLOS JAFET
70	MANZO PONCE MARIA LUISA
76	MANZUR Y BERNABEU PABLO
72	MARTIN NÚÑEZ MARÍA
98	MARTÍNEZ CABRERA FELIX DOROTEO
12	MEDINA MEDINA JAVIER
29	MIJARES GARCIA TANIA
67	MINUTTI LÓPEZ VELARDE FELICE
100	MONCADA JIMÉNEZ ALFONSO
57	MUÑOZ GARCIA OMAR ARNULFO
69	OLIVARES VELAZQUEZ GONZALO
44	ORDAZ AVILÉS BERTHA ALICIA
51	ORDOÑEZ VAZQUEZ ALEJANDRO
82	PADILLA GALICIA ELVIA
56	PADILLA RAMOS CARLA ALICIA
59	PANDO LEYVA LUIS MIGUEL
26	PANTOJA GÓMEZ JORGE LUIS
23	PÉREZ ESCAMILLA BEATRIZ
99	PÉREZ-CORTES DE LA FUENTE RODOLFO
14	PINZÓN MAÑÉ SANTIAGO
86	PONCE BELTRAN CARLOS DE JESUS
79	RENTERÍA GARZA MARTHA LUCIA
39	REYES CASTAÑEDA SILVERIO
6	RIOFRIO RODRÍGUEZ JOSÉ LUIS
17	ROBLES RODRÍGUEZ FRANCISCO RENÉ
108	ROBLES RODRÍGUEZ HÉCTOR
102	RODRIGUEZ RUDICH EDGAR AROLDO
91	RODRIGUEZ SALDAÑA JOSAFAT
41	ROJAS GUTIERREZ HUMBERTO JOEL
66	ROLDAN VELASCO GUILLERMO
103	ROMERO ROCA MARIA DE LA SOLEDAD
48	ROMO MICHAUD JAVIER
84	ROSARIO RIVERA MILTON FELIPE
71	ROSAS FLORES LEONEL
45	RUBIO BARNETCHE LUIS
107	RUIZ DE VELASCO ALCAYAGA CRISTINA
11	SÁMANO LÓPEZ DE LLERGO HÉCTOR
19	SÁNCHEZ GARCÍA ANTONIO EDUARDO
85	SÁNCHEZ YAÑEZ ALEJANDRO
3	SANDOVAL ÁVILA ALEJANDRA
34	SANTAMARIA MORALES MARIBEL
64	SOTOMAYOR CHAVEZ JORGE FRANCISCO
38	TAMAYO LARIS LAURA
74	TOUSSAINT ELOUSA LUIS
80	VILLAVICENCIO DÍAZ GERARDO
8	ZÚÑIGA TREJO VÍCTOR

**ANEXO 2.
PERSONAS MORALES**

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSNAS ACREDITADAS.
1	STRATTA CONSULTING S.C.	MANUEL IGNACIO GARCIA ORTEGA OSCAR MENDOZA CERVANTES. DIANA MANUELA ÁVALOS MORALES
2	CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO.	ARTURO ENRIQUE MENDICUTI NARRO RICARDO MAURICIO NAVARRO BENITEZ ALI MIRIAM RAMIREZ MARIN LUCIANO CONRADO LOPEZ ROMERO SANDRA YARELY AGUIRRE MARCELO
3	SAFIE CONSULTORES SOCIEDAD CIVIL	ROSE MARY SAFIE SAMOUR GRISelda FIGUEROA JURADO JOSE ALEJANDRO FLORES HERNANDEZ ANTONIO SANCHEZ RODRIGUEZ ISRAEL ESPINOZA PEREZ
4	DYNAMIS CONSULTORES S.C.	ROBERTO EHRMAN FIORIO SVETLANA SOKOL OVA
5	PHILIP MORRIS MEXICO S.A DE C.V.	BERTHA DELIA ANGULO CUIEL JUAN DE DIOS BÁTIZ GARCÍA BLANCA ROSA ROMANO GUTIÉRREZ MANUEL HUMBERTO LIRA LANDA OSCAR OMAR MENDOZA FLORES LILIANA CABEZA ALVAREZ PAULINA RESENDIS AYALA
6	JFMO SERVICIOS EN INTERMEDIACIÓN PÚBLICA	JUAN FRANCISCO MARTÍNEZ ORTÍZ CARLOS JORGE URBINA GARCÍA AURELIO ROMERO FERNÁNDEZ ITZEL PERALES WILLIAM
7	GRUPO ESTRATEGIA POLÍTICA	GUSTAVO ADOLFO ALMARAZ MONTAÑO MARIA TERESA GOMEZ MONT URUETA GUSTAVO FEDERICO ALMARAZ PETRIE ERIKA MARTÍNEZ MOTT ISMAEL HERNÁNDEZ DE LUCIO IRVING ANTONIO LÓPEZ RANGEL MAYELA RUIZ COMPEAN BRUNO TOUSSAINT GARCADIIEGO XIMENA SUÁREZ CORZO CARLOS ALBERTO BOONE DENOVA ITZEL CABALLERO CRUZ LUZ GRACIELA GARCIA SINESIO TANIA YAMILI VELÁZQUEZ DÍAZ SERGIO MARTÍNEZ VERA MARCELA ANAHÍ HERNÁNDEZ RAMÍREZ JULIETA CANSECO CRUZ CRISTOPHER GARCÍA SALGADO

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSNAS ACREDITADAS.
8	UNIDAD DE ASUNTOS POLÍTICOS S.A. DE C.V	OSCAR ALFONSO IGNOROSA MIJANGOS MAURICIO REYES LÓPEZ
9	GRUPO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA	JORGE ESPINOSA FERNÁNDEZ ROBERTO ORTEGA LOMELÍN ALEJANDRO FERRO NEGRETE FABIOLA MARTÍNEZ MATA LUISA FERNANDA RUIZ ORTEGA JORGE ALBERTO REYES LOREDO
10	GUERRA CASTELLANOS Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	MARÍA DEL ROSARIO ELENA GUERRA DÍAZ JAIME MARIANO DEL RIO NAVARRO MANUEL JIMÉNEZ GUZMAN
11	ENLACE DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS. S.C.	MANUEL JIMÉNEZ GUZMAN JAIME MARIANO DEL RIO NAVARRO SANDRA INÉS BECERRA CLEMENTE MARÍA DEL ROSARIO ELENA GUERRA DÍAZ ARTURO FERNANDO PRIETO SOTO JUAN CARLOS ABREU HERNÁNDEZ NAYELI JAZMIN CAMARENA GUTIÉRREZ
12	CORPORATIVO DE INVERSIONES Y DESARROLLO S.A DE C.V.	GERMÁN URIBE CORONA EDSON ROGERIO LIMÓN MOLINA
13	OPEN LOBBING FIRM SA. DE CV	RAÚL GONZÁLEZ APAOLAZA MÁXIMO TELMO REYES VILCHIS ALEJANDRO RODRÍGUEZ CONTRERAS EVA MARÍA FLORES DURANTE MARIA NICANORA EVANGELINA FLORES DURANTE RUBÉN RAFAEL GONZALO FLORES DURANTE VÍCTOR RAFAEL FORES DURANTE
14	CONSULTORES LEGISLATIVOS DE MÉXICO, COLEMEX S.C.	JULIETA RAMIREZ DIAZ BERENICE MARLENE APARICIO NAJA MA. FERNANDA AGUILAR CASTRO RICARDO CARBAJAL GOMEZ LUIS LORENZO CORDOVA ARELLANO

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
15	ASOCIACIÓN DE BANCOS DE MÉXICO	EDUARDO A. AMERENA LAGUNES
		RICARDO ARAIZA CELAYA
16	GRUPO CORPORATIVO J.N., S.C.	JAIME UGALDE GARCIA
		ITZEL LOPEZ PEREZ
		ANA LAURA GARCIA TINOCO ARIZA
		ANDRES ARCOS ALVARADO
		OMAR AGUSTIN CRAVIOTO ROMERO
17	GONZALEZ ROBLES CONSULTORES S.C.	CARLOS JAVIER GONZALEZ ROBLES
		LUIS JOSE COTO SANCHEZ
		RICARDO CAMPOS AMARO
		PEDRO LOPEZ PONCE DE LEON
18	CONSULTORÍA Y RELACIONES GUBERNAMENTALES S.C	MÓNICA ESTHER PADILLA BUJALIL
		ALEJANDRO URIBE VALLE
		SOFIA KAREN RIVERA VIVAS
		SOFÍA GONZÁLEZ TORRES
		CARLOS CAMACHO DÁVALOS
19	ASESORÍA ESTRATEGIA TOTAL	JUAN CARLOS SOUSA FLORES
		IVAN RODRÍGUEZ CAÑEDO
		RODRIGO CAMPUZANO GÓMEZ
		GABRIEL MARTÍNEZ ZUÑIGA
		VERÓNICA QUEVEDO GUERRERO
		JAVIER LORENZANA ROJAS
		ABRAHAM SALVADOR ZAMORA SOLIS
		ÁLVARO RODRÍGUEZ TIRADO
		MARIANA CORDERA RASCÓN
		JOSÉ EDUARDO ESCOBEDO MIRAMONTES
		ITZEL VILICAÑA PEDRAZA
		MÓNICA CASAR MARISCAL
		ALINA HERNÁNDEZ AGUILAR
GABRIEL TENA MARTÍNEZ		
FERNANDO LERDO DE TEJADA LUNA		
20	ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE REFRESCOS Y AGUAS CARBONATADAS	EMILIO MANUEL HERRERA ARCE
		CARLOS JOAQUÍN BENÍTEZ Y DE LA GARZA
		ALFREDO DANIEL ARENAS QUINTERO
21	ASOCIACIÓN MEXICANA DE INSTITUCIONES DE SEGUROS A.C.	RECAREDO ALIAS JIMÉNEZ
		MARIA LUISA RIOS VARGAS
		ROBERTO LAZO DE LA VEGA ESPINOZA
		MARIA DE LOS DOLORES ARMENTA GUTIÉRREZ
		CARLOS IVAN GAY PATIÑO
		JORGE ANTONIO NIETO BEDOLLA
		PABLO MIRELES MIRANDA
		LUIS JESÚS ÁLVAREZ MARCEN
MARÍA DE LOS ÁNGELES YAÑEZ ACOSTA		

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
		JUAN IGNACIO GIL ANTON
22	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS	CARLOS RAMÓN BERSUNSA SÁNCHEZ
		LAURA BONILLA REYES
		WILLIAN HIDALGO ZETINA
		ROSA MARÍA SÁNCHEZ MALDONADO
		NANCY I. FLORES TOVAR
23	ASOCIACIÓN MEXICANA DE PILAS A.C.	TONATIUH RODOLFO GARCIA ALDANA
		CLAUDIA ALICIA HERRERA MORO JUAN
		MARIO GIOVAN REYES SANCHEZ
		RODRIGO ORIA I. ANAYA
		RAFAEL LIRA CARRILLO
24	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA	CARLOS MANUEL ESPINO GAYTAN
		VICTORICO ALBORES SANTIAGO
		HUGO ANDREAS SETZER LETSCHE
25	ZITRO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.	SANDRA LUZ PEREDA COELLO
		JOSE ARTURO AGUSTIN DIAZ AMADOR
		GUILLERMO CALDERON MARTINEZ
		JOSE CARLOS ANDRADE RUIZ
		EDUARDO DURAN RICO
		JULIO ORTIZ GALLARZA
26	CADENA COMERCIAL OXXO S.A DE C.V.	ARTURO FERNANDEZ GONZALEZ
		IRMA MARCELA LEON GARZA
27	JUGOS DEL VALLE S.A.P.I. DE C.V.	CARLOS RAFAEL REYES INIESTA
		ALEJANDRO MALAGON BARRAGAN
28	COMISION PARA LA INDUSTRIA DE VINOS Y LICORES A.C.	CRISTOBAL FRANCISCO MARISCAL ESTRADA
		MAURICIO SORIANO ARIZA
		RANDOLFH ROGER MC CANN SANTAELLA
		JORGE ALBERTO TERRAZAS ORNELAS
		HECTOR QUIRARTE GUTIERREZ
		JOSE ORTIZ FARIAS
		JESUS DÍAZ LOVERA
		MARIA DE LA CRUZ TORRES DE LA PEÑA
		FABIOLA TORRES VILLANUEVA
		LOURDES HERRERA MORO JUAN
29	CAMARA NACIONAL DEL MAIZ INDUSTRIALIZADO	GLORIA ANGELICA CERVERA PEREZ
		ANDRES DE LA GARZA MUNGUIA
		PATRICIA DE FATIMA TOLEDO REYES
		MARCELA MARTINEZ PICHARDO
		SERGIO CARVALLO GARNICA
		JOSE ALFONSO CEBREROS MURILLO
		JOSE JAIME MIJARES NORIEGA
30	GOBERNANZA S.C.	GEMI JOSE GONZALEZ LOPEZ
		CARLOS ANTONIO ALPIZAR SALAZAR
		MARIA TERESA SORIANO IBARRA

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
		NOEMI ANDREA CADENA MORENO
31	NEGOCIACIÓN ESTRATEGICA GE S.A. DE C.V.	OSCAR FITCH GOMEZ
		JAIME RAMOS LOPEZ
		LUIS ALEJANDRO ARROYO CABRERA
		SILVIA LUZ ZAVALA BERMUDEZ
		NIVEA AZUCENA GARCIA FONSECA
		AIDEE PATRICIA LORD MENDEZ ROBLEDO
		GERARDO BARRIOS ESPINOZA
		MARIA EUGENIA ANDRADE DE LA VEGA
32	CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOCULTURALES Y CIENTIFICOS LEONA VICARIO S.C.	CARLOS ADRIAN RODRIGUEZ HUERTA
		CONCEPCIÓN SCHERER CASTILLO
		ALEJANDRO ARMANDO RODRIGUEZ HUERTA
		GUILLERMO RODRIGUEZ HUERTA
33	CONSENSA S.C.	BRENDA RANGEL ESTEVANÉ
		MARIO JOSE TORRES MOYA
		RENE UBALDO GARZA CANTÚ
34	RADIOMOVIL DIPSA S.A. DE C.V.	NATLLELY VIVANCO LOPEZ
		JACQUELINE VALLEJO BUSTILLO
		GABRIELA ALVAREZ PONCE
		DANIEL BERNAL SALAZAR
35	APS ESTRATEGIA S.C.	LEOPOLDO DOMINGUEZ ESPONDA
		CARLA ALICIA PADILLA RAMOS
36	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ	JUAN JORGE CISNEROS SALAS
		JUAN RAMÓN HERRERO MARTÍNEZ DEL CAMPO
		LUIS ALBERTO MORAN CARROUCHE
		JESUS ROJAS FLORES
		JUAN CARLOS PARDO BEJARANO
		ERNESTO OCTAVIO SALINAS GOMEZROEL
		CRISTINA ERENDIRA AVALOS BADIANO
		ARTURO DIAZ DE LEON
		ALFREDO REYES GUARDADO
		HECTOR FERNANDO GAMBOA HERNANDEZ
		HECTOR CARDENAS LÓPEZ
		SONIA ELEYDDEE ALMEIDA GONZALEZ
JUAN MANUEL VERGARA OSORIO		
37	ASOCIACIÓN DE ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO A.C.	RAÚL ALBERTO MILLAN FLORES
		LYDIA VANNESSA VALENCIA GARCÍA
38	CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD PRIVADA A.C.	MARIO BALLADO PARRA
		ROBERTO RIVERA MIER
		ANTONIO TLATOANI HERNANDEZ MONTERO
		ANGEL ARMANDO NAVA TRECHUELO
		MAURICIO MOISES ATRI BEHAR
39	SOLUCIONES EMPRESARIALES Y PARLAMENTARIAS S.C.	JORGE FRANCISCO SOTOMAYOR CHAVEZ
40	CONSEJO MEXICANO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO A.C.	LORENA CERDAN TORRES
		ODRACIR ALEJANDRO BARQUERA SALÁIS
		LAURA ANDREA MIRANDA SOLIS
		ERIKA ILIANA QUEVEDO CHAN
	ONIC CONTROLORIA CIUDADANA PARA LA	SERGIO RIVERA SÁNCHEZ

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
41	ONG CONTRALORIA CIUDADANA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS A.C.	JOSE GUADALUPE ROBLES HERNÁNDEZ
		ERNESTO GOMEZ MAGAÑA
42	INDUSTRIA DE DERIVADOS ALIMENTICIOS Y QUIMICOS DEL MAIZ	MARCELA MARTINEZ PICHARDO
		GUILLERMO ROLDAN VELASCO
		SERGIO CARBALLO GARNICA
43	INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS SOBRE EL PODER LEGISLATIVO	JOSE LUIS CAMACHO VARGAS
		CARLOS ALONSO ARROYO
44	UNIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTONOMAS, UNORCA	OLEGARIO CARRILLO MEZA
		ROGELIO ALQUICIRAS BURGOS
		JAIME CASTILLO ULLOA
		CARLOS RIOS RAMIREZ
		ALFREDO ACEDO FELIX
		MARTHA HERNANDEZ HERNANDEZ
		ELIA MARIA FLORINDA COUOH TZUN
		AMADO ZENTENO ALEGRIA
		ARMANDO CONTRERAS CASTILLO
		CLEMENTE GUILLEN SAGAHON
		LUIS MENESES MURILLO
45	CAPITULO MEXICANO DE LA CAMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO	EVA BERENICE ALCALA CARRERA
		ROSA LAURA ALTAMIRANO LÓPEZ
		LUIS FERNANDO BARBOSA SAHAGUN
		DANIEL IGNACIO BASURTO GONZALEZ
		CYNTHIA RENEE BOUCHOT PRECIAT
		CECILIA FLORES RUEDA
		PIERRE ALAIN ROGER FROIDEVAUX CHAVAN
		FRANCISCO GONZALEZ DE COSSIO
		YESICA GONZALEZ PEREZ
		ROBERTO HERNANDEZ GARCIA
		DAVID HURTADO BADIOLA
		MONTSERRAT MANZANO ESCALÓN
		JUAN SEBASTIAN FRANCISCO DE ASIS MIJARES ORTEGA
		CHRISTIAN RAUL NATERA NIÑO DE RIVERA
		JORGE SALVADOR NACIF IÑIGO
		CARLOS FERNANDO PORTILLA ROBERTSON
ALFREDO ALEJANDRO REYES KRAFFT		
TIZOC IVAN ROLDAN MORENO		
AGUSTIN MANUEL VELAZQUEZ GARCIA LÓPEZ		
MARCO TULIO VENEGAS CRUZ		

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
		CLAUS WERNER VON WOBESER HOEPENER
		FRANK ZELLER
46	HSBC MÉXICO, SOCIEDAD ANONIMA, INSTITUCIÓN DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO HSBC	ENRIQUE OCTAVIO DE LA MADRID CORDERO
		ANA SAINAS SERRANO
		LEONARDO DANIEL ERAZO FRANCO
		ELSY LOPEZ MONTOYA
47	SANOFI-AVENTIS DE MÉXICO S.A. DE C.V.	JOSÉ FRANCISCO MENDOZA ROCHA
		JORGE JESUS RUBIO ESCALONA
48	POLÍTICAS PÚBLICAS Y ASESORÍA LEGISLATIVA S.C.	ORLANDO MICHEL CALDERON
		FRANCISCO CUE MARTINEZ
		ILEANA PAOLA AURIOLES RUBIO
		MARYCARMEN LEON ESCAMILLA
		MARCO ANTONIO MICHEL CALDERON
		ANA KAREN BASURTO SCOTT
		ELY CHAHÍN LÓPEZ
		MARIA DE LOURDES ALEJANDRA MOTTA MURGUIA
		TRIZIA ESTHER HERRERA NAVAS
		MARCO ANTONIO MICHEL DÍAZ
49	CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPUBLICA MEXICANA S.P.	LUIS GERARDO GUTIERREZ CANDIANI
		GUTIÉRREZ CANDIANI GERARDO
		ALFONSO GARZA GARZA
		LUIS ALFONSO MIER CUEVAS
		ANTONIO WALKER OLVERA
		VIRGILIO MENA BECERRA
		ALBERTO ESPINOSA DESIGAUD
		ALFONSO ROJAS GONZÁLEZ DE CASTILLA
		ROBERTO QUIJANO SOSA
		PEDRO HIGUERA VELAZQUEZ
		RAÚL RIQUELME CACHO
		HUGO ALBERTO ARAIZA VÁZQUEZ
		DANIEL GARCÍA RUIZ
		JUAN CARLOS SALGADO PONCE
		FRANCISCO JAVIER RUIS LOPEZ
		EUGENIO ZERMEÑO GONZALEZ
		TOMÁS H. NATIVIDAD SANCHEZ
		JUAN DE DIOS BARBA NAVA
		JAVIER MORENO PADILLA
		ADELA BARONA DE SÁNCHEZ MEJORADA
		MARÍA DE LOURDES ADUNA BARBA
		ARTURO LOPEZ ARROYO
		JOSE LUIS JIMENEZ BARRERA
		AVELINO CORTIZO MARTÍNEZ
		FRANCISCO REYES CERVANTES
		RICARDO ROBLES SÁNCHEZ
		LUIS FELIPE BRISEÑO BARFUSON
		ROSA MARÍA GONZÁLEZ ROMERO
		MAURICIO MUÑOZ GARCÍA
		LUIS ALFONSO GARCÍA ALCOCER

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSNAS ACREDITADAS.
50	CENTRO EMPRESARIAL DEL ESTADO DE QUERETARO S.P.	DARÍO MALPICA BASURTO
		DIODORO CARRASCO SANTANA
		GERARDO ROMERO ALTAMIRANO
51	PRICEWATERHOUSE COOPERS S.C.	GUADALUPE PATRICIA GONZALEZ TIRADO
		EDUARDO MENDEZ VITAL
		BRENDA KARINA GARCÍA FLORES
		IRMA PATRICIA GÓMEZ ROBLES
52	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL HIERRO Y DEL ACERO	SALVADOR QUESADA SALINAS
		OCATVIO RANGEL FRAUSTO
53	COMPAÑÍA HILL AND KNOWLTON MEXICO S.A DE C.V.	ANTONIO DE JESÚS TAMAYO MARRUFO
		GONZALO OLIVARES VELAZQUEZ
54	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE ACEITES, GRASAS, JABONES Y DETERGENTES.	RODOLFO ANDREU BARRERA
		ALFONSO MARTÍNEZ VILLALOBOS
		GREGORIO GARCÍA LÓPEZ
		JAVIER SAMPERIO CASTILLO
		ALICIA ABAROA ORTEGA
		HÉCTOR SEPULVEDA VALLE
		JOSÉ LUIS CASTRO GONZÁLEZ
		FEDERICO GRIMALDI DE LEÓN
		RAMÓN SEVERINO ABAD Y AYALA
		LUZ MARIA MERCADO SÁNCHEZ
		55
LUIS FERNANDO HARO ENCINAS		
EMMA JUDITH CRUZ MARTÍNEZ		
MARCO ANTONIO GALINDO OLGUIN		
MIRIAM SÁNCHEZ GUERRERO		
56	POLÍTICAS INTEGRALES DE DESARROLLO S.C.	JUAN CARLOS CORTÉS GARCÍA
		LÍCONA ESPÍNOLA NICOLÁS JOSÉ
57	PORTALES, HOYOS, VILLALPANDO Y CASTRO	ANDA NEGRETE GEORGINA
		PORTALES GALINDO JULIO ERNESTO
58	ONEXPO NACIONAL A.C.	PORTALES GALINDO ALMA SUSANA
		HOYOS AGUILERA FRANCISCO
		VILLALPANDO PRIETO JAVIER
		CASTRO VELÁZQUEZ NORA ELENA
		TOMAS RENDÓN FERNANDEZ
		EUGENIO ZERMEÑO GONZÁLEZ
		JORGE A. TREJO VARGAS
		CIRILO TAPIA RENDON
		ARTURO ISAIAS FLORES
		MANUEL VAZQUEZ SÁNCHEZ
59	CONSEJO NACIONAL DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA Y MANUFACTURERA DE EXPORTACIÓN A.C.	JULIO A. NORMAN RUIZ
		JAIME BERMÚDEZ ESPINOSA
		VICTOR H. ARELLANO BENITEZ
		NORMA Yael LOMELI PIERCE
		EMILIO CADENA RUBIO
		LUIS ALONSO AGUIRRE LANG
		CARLOS ENRIQUE PALENCIA ESCALANTE
		EDUARDO ZEPEDA GRIMALDO
		ISRAEL MARIO MORALES PEREZ
		CESAR ARMANDO LOPEZ RAMOS
		JAVIER ALTAMIRANO MAGAÑA
		ROMAN ZABALETA LAVIADA
		PEDRO DIAZ PUERTO
ALFONSO VALDEZ CARMONA		
LUIS MARTINEZ MEDINA		
SALVADOR MAESE BARRAZA		
FLAVIO DIEGO SANDOVAL GONZALEZ		

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
		XOCHITL DIAZ PORRAS
		JORGE IVAN MONTAÑEZ OJEDA
60	POLITICAS PÚBLICAS S.C.	ARMANDO HERNANDEZ MENDIOLA
		DIAZ MOLL JOSÉ LUIS
		MANUEL RAFAEL IBARRA LEYVA
61	CAMARA NACIONAL DE MANUFACTURAS ELECTRICAS	ARTURO GUEVARA RUBALCAVA
		ENRIQUE RUSHKE GALAN
		PABLO MIGUEL VILLAREAL ZAVALA
		CARLOS AVITIA MARTINEZ
		JOSE FERNANDO MEDINA SIORDIA
62	ASOCIACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE GAS L.P. DEL INTERIOR A.C.	VICTOR FIGUEROA AEYON
63	ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE GAS LICUADO Y EMPRESAS CONEXAS A.C.	MIGUEL AGUILAR ROMO
		OCTAVIO PEREZ SALAZAR
64	ASOCIACIONH MEXICANA DE EMPRESAS DE SERVICIOS PETROLEROS A.C.	JOSE JESUS FRANCISCO SILVA LÓPEZ
		ERNESTO MARCOS GIACOMAN
		JAVIER ZENTENO BARRIOS
		HORACIO MONTOYA KEY
		LUIS HORACIO FERRAN ARROYO
65	ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE SERVICIOS PRENDARIOS A.C.	CARLOS GOMEZ ALVAREZ TOSTADO
		CESAR AUGUSTO FLORES ESQUIVEL
66	BURSON MARSTELLER MEXICO S.DE R.L. DE C.V.	SUSANA KIEHNLE SIERRA
		LUCAS SILVA WOOD
67	ASOCIACION MEXICANA DE FERROCARRILES A.C.	EDGAR GUILLAUMIN IRIETA
		JUAN ALEJANDRO ALARCÓN GARZA
		EMILIO SACRISTAN ROY
68	PROA MENSAJE Y COMUNICACIÓN S.A DE C.V.	RAFAEL RENDON MOSSA
		IRIT BONDER GRIMBERG
		MARCO AURELIO PROVENCIO MUÑOZ
69	AFAN CONSULTORES INTERNACIONALES	OCTAVIO AGUILAR VALENZUELA
		EDUARDO MENDOZA OROPEZA
		RUBEN AGUILAR VALENZUELA
70	COMISIÓN DE ENLACE LEGISLATIVO A.C.	CLARISSA SALAS CHACON
		STEPHANY DE MENDIETA ZAPATA
71	CONFEDERACION DE LAS UNIONES SOCIALES DE EMPRESARIOS DE MEXICO A.C.	LUIS DE LA PEÑA STETTNER
		GERMÁN ARAUJO MATA
		CARLOS LUDLOW SALDIVAR
		ROBERTO QUINTERO VEGA
		JAVIER SOLANA RIVERA
		JOSÉ IGNACIO MARISCAL TORROELLA
72	ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, A. C.	JONHATAN GABRIEL GARZÓN GALVÁN
		MANUEL TAMEZ
		JULIO CESAR VEGA GÓMEZ
		MAURICIO BRAVEMAN ODERBERG
73	CONSEJO MEXICANO DE LA CARNE	LUIS MUSI LETAYF
		GUILLERMO MAYNES GIL
		MACARENA HERNÁNDEZ MÁRQUEZ
		VERÓNICA FLORES CARRASCO
		EUGENIO SALINAS MORALES
		ROGELIO VÁZQUEZ CRUZ

NO.	EMPRESA	NOMBRE DE LAS PERSONAS ACREDITADAS.
74	CSL CORPORATIVO DE SERVICIOS Y CONSEJEROS DE EMPRESAS S.C.	ALEJANDRO GASCA SÁNCHEZ FERNANDO PERALES RODRÍGUEZ RENÉ ENRIQUEZ VALENZUELA
75	UNIÓN NACIONAL DE CAÑEROS A.C CNPR	JOSAFAT PÉREZ HERNÁNDEZ RIGOBERTO VERDUZCO ALCARAZ MAURICIO CONTRERAS ARISTA JUAN MANUEL ÁVALOS ÁLVAREZ JOSÉ AMÉRICO SAVIÑÓN SÁNCHEZ JUAN MANUEL GUZMÁN SANTANA JOSÉ ALBERTO GARCÍA FLORES SALVADOR MORALES NUÑEZ JUAN FRANCISCO PURATA GONZÁLEZ JUAN BÁRCENA GONZÁLEZ IVÁN SÁNCHEZ GARCÍA CARLOS BLACKALLER AYALA
76	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA, A. C.	ULISES LÓPEZ ARCE RUBÉN MUÑOZ GARCÍA JAVIER PÉREZ GÓMEZ ULISES LÓPEZ GARCÍA OSWALDO CELEDÓN BRIONES MARIANA ALBARRÁN FLORES GUILLERMO MILLER SUÁREZ ISABEL NÁJERA FRANCO FERNANDO ESPINOZA CABALLERO DAVID ESTRADA AMADOR OLIVIA LÓPEZ ROSAS ROGELIO CASTILLO BUTRÓN MIGUEL ÁNGEL PÉREZ SCHMIDT MIGUEL BENNEDOTO ALEXANDERSON
77	GESTIÓN GLOBAL	ANA BELLA PEZET BÁTIZ
78	CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE MARÍTIMO	KARLA ILIANA ORTIZ PRADO CELIA GALICIA ESPARZA JACOBO GERMÁN MONTENEGRO SÁNCHEZ DONOVAN FALCON ROBLES
79	FUNDACIÓN RED CIVITAS A.C.	ROBLES RODRÍGUEZ HÉCTOR FRANCISCO JOSÉ HERNÁNDEZ Y PUENTE ORLANDO JUAN BETANCURT VALENCIA FLORES EMETERIO JOSÉ
80	KENWORTH MEXICANA, S.A. DE C.V.	GARCÍA GONZÁLEZ GUSTAVO ALONSO
81	ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE AUTOBUSES, CAMIONES Y TRACTOCAMIONES, A.C.	CARLOS GARCÍA FERNÁNDEZ

ANEXO 3

ACUERDO DE LA MESA DIRECTIVA QUE SE ESTABLECEN LAS NORMAS GENERALES RELATIVAS AL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE CABILDEROS Y LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ÉSTOS DENTRO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS

Con fundamento en el artículo 20 de la Ley Orgánica y en los artículos 263 al 268 del Reglamento de la Cámara de Diputados del honorable Congreso de la Unión, los integrantes de esta Mesa Directiva emitimos el presente acuerdo de conformidad con los siguientes

CONSIDERANDOS

I. Que el Reglamento de la Cámara de Diputados considera la figura de cabildeo, establecida en el capítulo III del Título Octavo.

II. Que el artículo 20 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, establece como facultad de la Mesa Directiva la interpretación de las normas relativas a la actividad parlamentaria que se requiera para el cumplimiento de sus atribuciones.

III. Que de acuerdo al artículo 263 del Reglamento de la Cámara, se entiende por cabildeo toda la actividad que se haga ante cualquier diputado, diputada, órgano o autoridad de la Cámara, en lo individual o en conjunto, para obtener una resolución o acuerdo favorable a los intereses propios de quien la realiza o de terceros.

IV. Que el artículo 264 del Reglamento de la Cámara de Diputados establece que todo individuo que pretenda realizar cabildeo por más de una vez en la Cámara de Diputados, deberá inscribirse al inicio de cada legislatura en un registro que elaborará la Mesa Directiva.

V. Que con el propósito de darle plena aplicabilidad a las normas que regulan las actividades de cabildeo contenidas en el Reglamento de la Cámara de Diputados, se interpretan e integran algunas disposiciones de éste en los términos contenidos en el presente documento.

Por lo expuesto, la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados emite los siguientes

Acuerdos

Primero. Este acuerdo tiene por objeto establecer las normas generales relativas al procedimiento para el registro de cabilderos y las actividades desarrolladas por éstos dentro de la Cámara de Diputados, con fundamento en lo establecido en su Reglamento.

Segundo. Las disposiciones contenidas en el presente acuerdo deberán ser observadas por todas las personas interesadas en llevar a cabo actividades de cabildeo, así como para las áreas técnicas y administrativas de la Cámara de Diputados competentes, en todo lo relativo al procedimiento para el registro de cabilderos y en general, a la regulación de las actividades de cabildeo desarrolladas en la Cámara de Diputados.

Tercero. La Mesa Directiva será la responsable de conducir el proceso de registro de cabilderos, elaborar un padrón y mantenerlo actualizado y en general, interpretar y aplicar las normas del presente acuerdo y las demás relativas a la regulación de las actividades de cabildeo desarrolladas en la Cámara de Diputados.

Cuarto. El presidente de la Cámara de Diputados designará a uno de los secretarios de la Mesa Directiva, quien será el responsable de integrar el padrón de cabilderos, así como su actualización.

Quinto. Son atribuciones de la Secretaría responsable del padrón de cabilderos, las siguientes:

- a) Ordenar la publicación de las bases para el registro de cabilderos en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados.
- b) Elaborar la base de datos con los nombres de los aspirantes a obtener el registro de cabildero.
- c) Actualizar periódicamente la información del padrón de cabilderos.
- d) Publicar en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados, al inicio de cada periodo ordinario de sesiones, la información y actualización relativa al padrón de cabilderos.
- e) Autorizar la expedición de identificación con fotografía de los individuos aceptados en el padrón de cabilderos.
- f) Elaborar expedientes con la documentación relativa a cada cabildero acreditado.
- g) Resguardar y administrar la información de los expedientes.

h) Proporcionar la información que sea solicitada en relación con los nombres de los cabilderos registrados así como de las actividades desarrolladas en la Cámara de Diputados, de conformidad con las normas de transparencia y acceso a la información pública que resulten aplicables.

Sexto. Todas las personas que realicen actividades de cabildeo deberán inscribirse en el padrón de cabilderos que integre la Mesa Directiva.

La inscripción en el padrón de cabilderos es requisito obligatorio para ejercer actividades de cabildeo y gestión de intereses dentro de la Cámara de Diputados. La inscripción será gratuita y deberá entregarse constancia de la misma al interesado.

La información proporcionada por los interesados será pública y su sola entrega significará la conformidad del interesado para su divulgación y acceso público.

Séptimo. Son requisitos necesarios para tramitar el registro en el padrón de cabilderos, los siguientes

a) Solicitar o imprimir de la página de internet de la Cámara de Diputados, el formato de registro y entregarlo en las oficinas de la Secretaría Técnica de la Mesa Directiva, debidamente requisitado. (Ver Anexo 1).

b) Señalar el domicilio del solicitante.

c) Exhibir copia de identificación oficial vigente.

d) Señalar las comisiones de interés en las que el interesado llevará a cabo sus actividades de cabildeo.

e) En caso de que el interesado actúe en representación de una persona moral, acreditar la personalidad del representante legal e indicar el nombre de la persona física a quien pretende autorizar para realizar la actividad de cabildeo dentro de la Cámara de Diputados, que deberá presentar la solicitud arriba indicada. Únicamente se admitirá la solicitud de una persona física por cada persona moral que solicite el registro.

Octavo. Los interesados deberán presentar a más tardar el 19 de octubre de 2012, la solicitud de inscripción y documentación requerida en las oficinas de la secretaría técnica de la Mesa Directiva, quien brindará el apoyo necesario en este proceso al secretario de la Mesa Directiva responsable. El horario de recepción de documentos será de las 9:00 a las 15:00 horas y de las 17:00 a las 19:00 horas.

Noveno. Las solicitudes que sean entregadas sin cumplir con alguno de los requisitos señalados en la disposición anterior, no podrán ser consideradas para obtener el registro de cabildero. Los interesados que no obtengan el registro podrán recoger sus documentos en las oficinas de la secretaría técnica de la Mesa Directiva a partir del miércoles 31 de octubre de 2012.

Décimo. La Mesa Directiva de la Cámara de Diputados dará respuesta a las solicitudes de inscripción y registro que se hayan recibido en tiempo y forma, el miércoles 31 de octubre de 2012.

El número máximo de personas acreditadas para realizar actividades de cabildeo en la Cámara de Diputados será de veinte por cada comisión; en caso de que exista un número mayor de solicitudes respecto a alguna comisión, la Mesa Directiva acordará lo conducente.

Los nombres de los interesados que hayan obtenido el registro en el padrón de cabilderos serán publicados en la fecha referida en el párrafo anterior en los estrados de la Mesa Directiva, en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados.

Décimo primero. La Mesa Directiva determinará lo conducente con el auxilio de las áreas correspondientes, para la emisión de la identificación oficial a los individuos que hayan cumplido debidamente con los requisitos y obtenido su registro.

Décimo segundo. Los interesados que hayan obtenido su registro en el padrón de cabilderos, deberán observar lo siguiente:

- a) Portar en todo momento durante su estancia en el recinto, la acreditación que le sea otorgada por la Mesa Directiva.
- b) Informar a la Secretaría de la Mesa Directiva de los cambios o modificaciones en la información proporcionada al momento de su registro, en un plazo no mayor de diez días contados a partir de la modificación correspondiente.
- c) Guardar el respeto a los legisladores, las comisiones, al personal técnico y administrativo de las comisiones y de la Cámara de Diputados, así como al recinto.

Décimo tercero. El desarrollo de actividades de cabildeo está sujeto a lo siguiente:

- a) Los cabilderos sólo podrán hacer uso de los recursos legítimos permitidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la ley para desempeñar sus funciones.
- b) La falsedad de cualquier información aportada por el cabildero a legisladores, comisiones, órganos, comités o autoridades de la Cámara de Diputados, implicará la inmediata cancelación de su registro.

Décimo cuarto. El registro será vigente únicamente durante la LXII Legislatura y podrá ser revocado por la Mesa Directiva si su actividad no se sujeta a lo establecido en las dos cláusulas anteriores.

Décimo quinto. Las Comisiones deberán informar a la Mesa Directiva, en el marco de sus informes de labores, todo lo relativo a las actividades de cabildeo que se hayan registrado dentro de las mismas, para lo cual deberán señalar los documentos recibidos que tengan

relación con iniciativas, minutas, proyectos o decretos que son materia de su competencia, así como los nombres de los cabilderos que los hayan entregado.

Décimo sexto. La Mesa Directiva tomará los acuerdos respectivos en los casos no previstos en las presentes normas.

Décimo séptimo. El presente acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Parlamentaria.

Décimo octavo. Publíquese el presente acuerdo en la Gaceta Parlamentaria y en la página de Internet de la Cámara de Diputados.

Palacio Legislativo de San Lázaro, a 27 de septiembre de 2012.

La Mesa Directiva

Diputados: Jesús Murillo Karam, presidente; Francisco Agustín Arroyo Vieyra, José González Morfín, Aleida Alaves Ruiz vicepresidentes; Tanya Rellstab Carreto, Xavier Azuara Zúñiga, Ángel Cedillo Hernández, Javier Orozco Gómez, Magdalena del Socorro Núñez Monreal, Merilyn Gómez Pozos, Fernando Bribiesca Sahagún, secretarios (rúbricas).

ANEXO 4



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

ACUERDO DE CONFERENCIA PARA LA DIRECCIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LOS TRABAJOS LEGISLATIVOS, POR EL QUE SE COMUNICAN LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE CABILDEROS Y SE REGULAN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ÉSTOS DENTRO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS

Con fundamento en el artículo 38 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos y en los artículos 263 al 268 del Reglamento de la Cámara de Diputados del honorable Congreso de la Unión, así como en lo establecido en el Acuerdo de la Mesa Directiva por el que se establecen las normas generales relativas al procedimiento para el registro de cabilderos y las actividades desarrolladas por éstos dentro de la Cámara de Diputados, los integrantes de esta Conferencia emitimos el presente acuerdo de conformidad con los siguientes:

CONSIDERANDOS

- I. Que la Cámara de Diputados reconoce que con el propósito de incrementar la confianza de la ciudadanía en la integridad del Poder Legislativo, resulta de particular relevancia el dar a conocer a sus representados las actividades llevadas a cabo por los diferentes actores que tienen interés en influir en las decisiones que en ella se toman.
- II. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 37 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, la Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos se integra por el Presidente de la Cámara y los miembros de la Junta de Coordinación Política, la cual, de conformidad con el artículo 33 del ordenamiento en cita, es a su vez expresión de la pluralidad de la Cámara de Diputados y, por tanto, un órgano en el que se impulsan los entendimientos y convergencias necesarios a fin de alcanzar los acuerdos para adoptar las decisiones que constitucional y legalmente le corresponden a esta Cámara.
- III. Que el 3 de octubre de 2012 se publicó en la Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados el Acuerdo de la Mesa Directiva por el que se establecen las normas generales relativas al procedimiento para el registro de cabilderos y las actividades desarrolladas por éstos dentro de la Cámara de Diputados (Acuerdo).
- IV. Que con el propósito de darle plena aplicabilidad a las normas que regulan las actividades de cabildeo contenidas en el Reglamento de la Cámara de Diputados, así como en lo señalado en los puntos tercero, noveno, décimo y décimo sexto del Acuerdo referido en el considerando que antecede, se interpretan e integran las disposiciones de estos ordenamientos en los términos previstos por el presente documento.



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

V. Que el artículo 263, numeral 1 del Reglamento de la Cámara de Diputados establece que por cabildeo se entiende toda actividad efectuada ante cualquier diputado, diputada, órgano o autoridad de la Cámara, en lo individual o en conjunto, para obtener una resolución o acuerdo favorable a los intereses propios o de terceros.

VI. Que el precepto citado en el considerando anterior, en su numeral 2, identifica al cabildero como el individuo ajeno a esta Cámara que represente a una persona física, organismo privado o social, que realice actividades de cabildeo y por las cuales se obtenga un beneficio material o económico.

VII. Que el artículo 264 del Reglamento de la Cámara de Diputados dispone que todo individuo que pretenda realizar cabildeo por más de una vez en la Cámara de Diputados, deberá inscribirse al inicio de cada legislatura en un registro público.

VIII. Que del 4 al 19 de octubre de 2012, se llevó a cabo la recepción de las solicitudes de inscripción al registro de cabilderos, conforme a las bases aprobadas en el Acuerdo referido en el considerando III.

IX. Que una vez cerrado el periodo de entrega de documentación para el registro, se procedió a revisar si las solicitudes e información proporcionada por los interesados reúne los requisitos señalados en el Acuerdo, así como en el Reglamento de la Cámara de Diputados, para obtener su registro como cabilderos.

Por antes lo expuesto, la Conferencia para la Dirección y Programación de la Cámara de Diputados emite el siguiente

ACUERDO

Primero. Se autoriza la inscripción en el registro de cabilderos a las personas físicas y morales que se relacionan en el listado que se adjunta al presente acuerdo como anexo 1, mismo que forma parte integrante del mismo.

Segundo. Se ordena la publicación del registro de cabilderos para la LXII Legislatura de la H. Cámara de Diputados en la Gaceta Parlamentaria, en la página oficial de la Cámara de Diputados y en los estrados de la Mesa Directiva.

Los cambios que se realicen al registro de cabilderos y que hayan sido informados por los interesados en los plazos señalados en el acuerdo mencionado en el considerando III del presente documento, deberán ser publicados en la Gaceta Parlamentaria y en la página oficial de la Cámara de Diputados.

Tercero. El procedimiento para la expedición del gafete de identificación que acreditará como cabilderos a las personas que se relacionan en el listado señalado como anexo 1, se llevará a cabo conforme al siguiente calendario:



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

Primer apellido	Periodo de toma de fotografía	Horario
A-C	5 de noviembre de 2012	De 10:00 a 14:30 hrs De 17:00 a 18:30 hrs
D-H	6 de noviembre de 2012	De 10:00 a 14:30 hrs De 17:00 a 18:30 hrs
I-O	7 de noviembre de 2012	De 10:00 a 14:30 hrs De 17:00 a 18:30 hrs
P-R	8 de noviembre de 2012	De 10:00 a 14:30 hrs De 17:00 a 18:30 hrs
S-Z	9 de noviembre de 2012	De 10:00 a 14:30 hrs De 17:00 a 18:30 hrs

Las personas físicas inscritas, así como las personas acreditadas por las personas morales referidas en el anexo 1, deberán presentarse para la toma de fotografía en el módulo que para tal efecto se instalará en el primer piso del ala norte del edificio "E" del Recinto Legislativo de San Lázaro y deberán presentar original y copia del acuse de recibo que les haya sido extendido en la entrega de su solicitud de inscripción al registro de cabilderos, así como original y copia de su identificación oficial vigente con fotografía.

Las acreditaciones podrán ser recogidas a partir del día 12 de noviembre en las oficinas de la Secretaría Técnica de la Mesa Directiva dentro del horario referido en la tabla anterior.

Cuarto. Para el desarrollo de las actividades de cabildeo, los autorizados deberán observar las siguientes reglas:

1. El uso del gafete de identificación será indispensable para ingresar al Recinto Legislativo exclusivamente por la Puerta 1 bis ubicada en la calle de Zapata y por la Puerta 4 que se ubica en Avenida H. Congreso de la Unión. La Dirección General de Seguridad y Resguardo de la Cámara de Diputados contará con los sistemas ópticos y electrónicos que resulten pertinentes para el registro de los ingresos y salidas de las personas que se acrediten con el gafete de cabildero, a quienes podrá requerirse de forma adicional que exhiban una identificación oficial vigente con fotografía a fin de permitir su ingreso.
2. El gafete de identificación que se otorgue a los cabilderos registrados como persona física es personal e intransferible.
3. Los gafetes de identificación otorgados a las personas morales no podrán en modo alguno ser utilizados en forma simultánea por más de una persona para el ingreso al Recinto Legislativo, ni podrán ser utilizados por persona distinta a los acreditados en la solicitud respectiva.
4. El gafete de identificación como cabildero deberá portarse por la persona acreditada en todo momento durante la estancia en el Recinto Legislativo y



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

deberá exhibirse cuando así lo solicite el personal de la Cámara.

5. El gafete de identificación como cabildero no garantiza por sí mismo el acceso a cualquier espacio al interior del Recinto Legislativo, debiendo sujetarse sus portadores a las modalidades de ingreso y medidas de seguridad que al efecto disponga la Mesa Directiva y, en su caso, los presidentes de las comisiones legislativas.
6. La violación a cualquiera de las reglas anteriores, así como el uso indebido del gafete de identificación como cabildero dará lugar a su retiro inmediato, así como a la baja de la persona física o moral del registro de cabilderos por el resto de la legislatura.

Quinto. La Secretaria de la Mesa Directiva designada como responsable de integrar el registro de cabilderos, dará a conocer por escrito a los presidentes de las comisiones legislativas, la lista de cabilderos registrados que tengan interés en desarrollar actividades de cabildeo en cada una de ellas, según lo manifestado por los cabilderos en sus solicitudes.

Sexto. El ingreso de los cabilderos a las sesiones de las comisiones a las que hayan declarado el interés por realizar actividades de cabildeo, se sujetará a los términos y condiciones que al efecto establezca el presidente de cada una de dichas comisiones legislativas.

Séptimo. Cuando exista el interés de un cabildero en alguno de los temas que será abordado en una sesión de comisión, deberá dar a conocer de manera previa a la celebración de dicha sesión, por escrito, lo siguiente:

- a) Nombre o razón social del cabildero registrado y, en el caso de las personas morales, nombre de la persona que asistirá a la sesión.
- b) Número de identificación dentro del registro de cabilderos.
- c) Persona física o moral a la que representa en el acto.
- d) Asunto que se pretenda promover, con la exposición clara del interés que motiva la acción.

La misma información deberá presentarse para cualquier asunto que sea del interés del cabildero, cuando tenga la intención de plantear el tema a uno o más diputados que integren la comisión.

La omisión en la entrega de dicha información podrá ser considerada como causal para la negativa de ingreso del cabildero a la sesión correspondiente, a juicio del



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

presidente de la comisión.

Octavo. Las Comisiones deberán informar a la Mesa Directiva, en el marco de sus informes de labores, todo lo relativo a las actividades de cabildeo que se hayan registrado dentro de las mismas, para lo cual deberán señalar los documentos recibidos que tengan relación con iniciativas, minutas, proyectos o decretos que son materia de su competencia, así como los nombres de los cabilderos que los hayan entregado.

Noveno. La Mesa Directiva tomará los acuerdos respectivos en los casos no contemplados en las presentes normas.

Décimo. El presente acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Parlamentaria.

Décimo primero. Publíquese el presente acuerdo y sus anexos en la Gaceta Parlamentaria y en la página de oficial de la Cámara de Diputados.

Palacio Legislativo de San Lázaro, a 31 de octubre de 2012.

La Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

Dip. Jesús Murillo Karam
Presidente

Dip. Manlio Fabio Beltrones Rivera
Coordinador del Grupo Parlamentario
del Partido Revolucionario Institucional

Dip. Luis Alberto Villarreal García
Coordinador del Grupo Parlamentario
del Partido Acción Nacional



Conferencia para la Dirección y Programación de los Trabajos Legislativos

LXII LEGISLATURA
CÁMARA DE DIPUTADOS

Dip. Silvano Aureoles Conejo
Coordinador del Grupo Parlamentario
del Partido de la Revolución
Democrática

Dip. Arturo Escobar y Vega
Coordinador del Grupo Parlamentario
del Partido Verde Ecologista de México

Dip. Ricardo Monreal Avila
Coordinador del Grupo Parlamentario
de Movimiento Ciudadano

Dip. Alberto Anaya Gutiérrez
Coordinador del Grupo Parlamentario
del Partido del Trabajo

Dip. Lucila Garfias Gutiérrez
Coordinadora del Grupo Parlamentario
de Nueva Alianza

LA PRESENTE HOJA DE FIRMAS FORMA PARTE INTEGRANTE DEL ACUERDO DE CONFERENCIA PARA LA DIRECCIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LOS TRABAJOS LEGISLATIVOS, POR EL QUE SE COMUNICAN LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE CABILDEROS Y SE REGULAN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ÉSTOS DENTRO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS, SUSCRITO EL 31 DE octubre DE 2012.

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
1	CABILDEO Y COMUNICACIÓN	PERSONA MORAL
9	PRICEWATERSHOUSECOOPERS	PERSONA MORAL
14	PHILIP MORRIS CIGATAM PRDUCTOS Y SERVICIOS S. DE RLDE. CV.	PERSONA MORAL
15	ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS DEL PLÁSTICOS, A.C.	PERSONA MORAL
16	TABACOS DESVENADOS S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
21	ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMOTORES, A.C.	PERSONA MORAL
23	GRUPO ESTRATEGIA POLÍTICA, A.C	PERSONA MORAL
24	ASOCIACIÓN DE ENLACE CULTURAL DE MÉXICO, ASOME A.C	PERSONA MORAL
28	PADILLA BUJALIL MÓNICA ESTHER	PERSONA FÍSICA
31	RODARTE DE LA ROSA JAVIER	PERSONA FÍSICA
32	LOBBINGINTENI AGROPECUARI,SICURITA SOCIALE E LOGISTICA IN MESSICO, S.C	PERSONA MORAL
33	CONSULTORÍA Y RELACIONES GUBERNAMENTALES, S.C	PERSONA MORAL
39	CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EVOCREA, S.C.	PERSONA MORAL
40	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA	PERSONA MORAL
43	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO.	PERSONA MORAL
45	ROJAS GUTIÉRREZ HUMBERTO JOEL	PERSONA FÍSICA
48	BUSTAMANTE RUISANCHEZ OSCAR ALEJANDRO	PERSONA FÍSICA
49	GONZÁLEZ CASTILLO JOSE MIGUEL	PERSONA FÍSICA
50	GONZÁLEZ PEÑA ESTEBAN	PERSONA FÍSICA
52	COMITÉ PRO DERECHOS HUMANOS JUVENTUD Y UNIÓN DEL VALLE DE MEXICO A.C.	PERSONA MORAL
61	ANGUIANO GÓMEZ CARLOS EDUARDO	PERSONA FÍSICA

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
62	ALMANZA RÍOS OSCAR	PERSONA FÍSICA
63	MAR DE LA PAZ EDUARDO	PERSONA FÍSICA
64	ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DEL PARQUE INDUSTRIAL XALOSTOC, ESTADO DE MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
67	GEODA GEOSISTEMAS Y DESARROLLO AMBIENTAL S.C.	PERSONA MORAL
68	SUMA POR LA EDUCACIÓN, A.C.	PERSONA MORAL
69	COMISIÓN PARA LA INDUSTRIA DE VINOS Y LICORES, A.C.	PERSONA MORAL
70	BB DESPACHO INTEGRAL DE SERVICIO, S.C.	PERSONA MORAL
71	BUREAU DE RELACIONES Y COMERCIO, S.C.	PERSONA MORAL
73	PRETIUM, S.C	PERSONA MORAL
74	CONSEJO MEXICANO DE LA CARNE, A.C.	PERSONA MORAL
78	T-AC-ZORA S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
79	ERMIT CONSULTORÍA S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
82	CENTRAL DE ESTRATEGIAS POLÍTICAS S.A DE C.V	PERSONA MORAL
84	COMUNICACIONES NEXTEL DE MÉXICO	PERSONA MORAL
86	UNIÓN DE HABITANTES Y VECINOS DE LA MORELOS S.C.	PERSONA MORAL
87	POLÍTICAS PÚBLICAS, S.C.	PERSONA MORAL
88	ARRIOLA GARCÍA ROBERTO	PERSONA FÍSICA
92	PSIQUEPOL, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
93	FRENTE NACIONAL DE POBLADORES RURALES Y URBANOS, ASOCIACIÓN CIVIL	PERSONA MORAL
98	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CERVEZA Y DE LA MALTA	PERSONA MORAL
99	ZITRO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
100	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA GE S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
101	CONSULTORÍA Y ASESORÍA, J.A.G.V Y ASOCIADOS S.C.	PERSONA MORAL
104	CAPROGA CONSULTORES, S.C.	PERSONA MORAL
106	CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL	PERSONA MORAL
111	ABSI ADMINISTRACIÓN DE BIENES SERVICIOS INTEGRALES	PERSONA MORAL
113	D & C, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y SUSTENTABLE	PERSONA MORAL
114	D.& G, TURISMO SUSTENTABLE, A.C.	PERSONA MORAL
117	SINDICATO NACIONAL DE PILOTOS DE PUERTO	PERSONA MORAL
118	APS ESTRATEGIA	PERSONA MORAL
121	CONSEJO NACIONAL AGROPECUARIO A.C.	PERSONA MORAL
124	ABIZAID WADE BERTHA AMANDA	PERSONA FÍSICA
125	DYNAMIS CONSULTORES S.C.	PERSONA MORAL
128	ABREU HERNÁNDEZ JUAN CARLOS	PERSONA FÍSICA
129	ENLACE DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.C.	PERSONA MORAL
130	GUERRA CASTELLANOS Y ASOCIADOS S.A DE CV.	PERSONA MORAL
131	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	PERSONA MORAL
132	BAEZ RICARDEZ GRACIELA	PERSONA FÍSICA
134	CAMARENA GUTIÉRREZ NAYELI JAZMIN	PERSONA FÍSICA
135	DELARBRE LÓPEZ JORGE ALEJANDRO	PERSONA FÍSICA
137	INDUSTRIA DEL CALZADO	PERSONA MORAL
139	KENWORTH MEXICANA, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
140	UNIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTOS SECOS A.C.	PERSONA MORAL
141	CODECSS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, CULTURAL Y SOCIAL SUSTENTABLE S.C.	PERSONA MORAL
143	COORDINACIÓN Y ESTRATEGIA PÚBLICA, S.C.	PERSONA MORAL
144	UNIDAD PEDAGÓGICA Y DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN S.C.	PERSONA MORAL
145	EEG GABINETE DE VINCULACIÓN S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
148	ASOCIACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE PRIVADO A.C.	PERSONA MORAL
149	JJJ2010 CONSULTORES, S.C.	PERSONA MORAL
150	UNIDAD DE ASUNTOS PÚBLICOS, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
153	ALMIDONES MEXICANOS S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
154	HEISELBER S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
157	STRATTA CONSULTING, S.C.	PERSONA MORAL
158	ANIERM DE BAJA CALIFORNIA, S.C.	PERSONA MORAL
159	TRADE AND LAW COLLEGE, S.C.	PERSONA MORAL
160	TLC ASOCIADOS, S.C	PERSONA MORAL
161	PEGASO PCS S.A DE C.V	PERSONA MORAL
162	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE ACEITES, GRASAS, JABONES Y DETERGENTES	PERSONA MORAL
164	ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE ACEITES, GRASAS, JABONES Y DETERGENTES DE LA REP. MEX, A.C.	PERSONA MORAL
166	EURAL COMUNICACIONES, S.C.	PERSONA MORAL
168	LEGISPOL, LEGISLACIÓN Y POLÍTICA CONSULTORES, S.C	PERSONA MORAL
171	INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS SOBRE EL PODER LEGISLATIVO S.A DE C.V.	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
179	ASOCIACIÓN MEXICANA DE AGENTES NAVIEROS A.C.	PERSONA MORAL
184	SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA GERENCIA S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
185	GE MÉXICO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
186	CORPORATIVO DE ABOGADOS SOSA Y ASOCIADOS, S.C.	PERSONA MORAL
188	SAFIE CONSULTORES S.C.	PERSONA MORAL
193	FUNDACIÓN S.O.S. POR UN NUEVO MÉXICO TECNOLÓGICO	PERSONA MORAL
202	CASTILLO REYES AURORA	PERSONA FÍSICA
203	ROBLES GUADARRAMA FIDEL	PERSONA FÍSICA
204	SINDICATO JAVIER PINEDA SERINO	PERSONA MORAL
205	INSTITUTO PARA LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL	PERSONA MORAL
207	BRIZ FRANCO, CONSULTORÍA LEGAL Y ADMINISTRATIVA	PERSONA MORAL
208	ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS AMBIENTALES, A.C.	PERSONA MORAL
210	GUTIÉRREZ GIL HUGO FRANCISCO	PERSONA FÍSICA
217	JUGOS DEL VALLE, S.A.P.I DE C.V.	PERSONA MORAL
219	FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, A.S.	PERSONA MORAL
225	CONSULTORES LEGISLATIVOS DE MÉXICO, COLEMEX, S.C.	PERSONA MORAL
226	CONSEJO COOPERATIVO Y DE ECONOMÍA SOLIDARIA DEL ESTADO DEL ESTADO DE QUERÉTARO, U.C.	PERSONA MORAL
229	GESTIÓN GLOBAL ESTRATÉGICA, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
232	OPEN LOBBYING, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
233	ECONOMÍA Y COMPETENCIA INTEGRAL, S.A DE C.V	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
234	OLIVARES Y COMPAÑÍA, S.C.	PERSONA MORAL
235	SOCIEDAD DE AUTORES Y COMPOSITORES DE MÉXICO. SOCIEDAD DE GESTIÓN COLECTIVA DE INTERÉS PÚBLICO.	PERSONA MORAL
236	PATRONATO DEL CENTRO CULTURAL ROBERTO CANTORAL, A.C.	PERSONA MORAL
239	FEDERACIÓN NACIONAL DE MUNICIPIOS DE MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
240	FENAMM CONSULTORÍA, S.C.	PERSONA MORAL
241	ASESORÍA ESTRATEGIA TOTAL, S.C.	PERSONA MORAL
242	CONSULTORÍA ESTRATEGIA PRIMER CÍRCULO, S.C.	PERSONA MORAL
245	ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE SERVICIOS PRENDARIOS AMESPRES, A.C.	PERSONA MORAL
246	MANATT, PHELPS & PHILLIPS, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
248	ARROYO MUÑOZ IVÁN	PERSONA FÍSICA
250	FEDERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LOS MÁS NECESITADOS	PERSONA MORAL
253	ID INFORMÁTICA Y DESARROLLO S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
255	PROACTIVA MEDIO AMBIENTE, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
257	INDUSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMECCO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
258	PERNOD RICARD MÉXICO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
259	CONSEJO MEXICANO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO, A.C.	PERSONA MORAL
260	CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (CONCAMIN)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA DEL CALZADO DE GUANAJUATO	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA CERILLERA (CNICER)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN NACIONAL DE APARATOS DOMÉSTICOS (ANFAD)	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
260	INSTITUTO MEXICANO DE FIBRO INDUSTRIAS A.C. (INFIMEX)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE FABRICANTES DE ENVASES METÁLICOS (CANAFEM)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE CURTIDURÍA EN JALISCO (CRICJ)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO (CANAIVE)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DEL MAÍZ INDUSTRIALIZADO (CANAMI)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE BICICLETAS (ANAFABI)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE MANUFACTURAS ELÉCTRICAS (CANAME)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO (CANIMOLT)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE VIVIENDA (CANADEVI)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS A.C. (ANAISA)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA (CANIFARMA)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS (CANIRAC)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN DE SOCIEDADES EMISORAS DE VALES A.C. (ASEVAL)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE (AMIJU)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE MÉXICO (AIEM)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN A.C. (AIEMAC)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CELULOSA Y DEL PAPEL (CNICP)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIALES DE LA LECHE (CANILEC)	PERSONA MORAL
260	GRUPO MODELO, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
260	CONSEJO DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE JALISCO (CCIJ)	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
260	CONSEJO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD (COMENOR)	PERSONA MORAL
260	ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS EVALUADORAS DE LA CONFORMIDAD, A.C. (AMEEC)	PERSONA MORAL
260	CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (CMIC)	PERSONA MORAL
264	SÁNCHEZ GARCÍA ANTONIO EDUARDO	PERSONA FÍSICA
268	INNOV SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
269	GRUPO ACADÉMICO PRAXIS, A.C.	PERSONA MORAL
270	GENEL GARCÍA JOSÉ LUIS	PERSONA FÍSICA
274	DEACERO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
278	INDUSTRIAL MINERA MÉXICO, S.A DE C.V	PERSONA MORAL
279	MEXICANA DEL ARCO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
280	CONSEJO NACIONAL DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA Y MANUFACTURA DE EXPORTACIÓN, A.C.	PERSONA MORAL
281	ASOCIACIÓN DE ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO, A.C.	PERSONA MORAL
282	ÁLVAREZ HERNÁNDEZ JAIME	PERSONA FÍSICA
283	CASA CUERVO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
286	GRUPO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA, S.C.	PERSONA MORAL
287	ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y LA EDUCACIÓN PARA TODOS, ODISEA, A.C.	PERSONA MORAL
288	LEGIX MONITOREO, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
290	CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN DE NUEVO LEÓN	PERSONA MORAL
291	ACADEMIA MEXICANA DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE, A.C.	PERSONA MORAL
292	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA, A.C.	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
294	QUIÑONES CEBALLOS JESÚS RENÉ	PERSONA FÍSICA
296	CAMPILLO SALCEDO ALEJANDRO	PERSONA FÍSICA
297	AVANTI RELACIONES PÚBLICAS, S.C.	PERSONA MORAL
298	PROMOTORA AMBIENTAL, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
301	MRSR ABOGADOS Y ASESORES, S.C.	PERSONA MORAL
302	CIEMIG, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
305	COMISIÓN DE ENLACE LEGISLATIVO, A.C.	PERSONA MORAL
307	JUVASA SERVICIOS, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
308	CÁMARA NACIONAL DE MANUFACTURAS ELÉCTRICAS	PERSONA MORAL
309	CÁMARA NACIONAL DEL CEMENTO	PERSONA MORAL
312	CIUDADANOS SEMBRANDO FUTURO, A.C.	PERSONA MORAL
315	ANZUIZA LOGÍSTICA Y DESARROLLO, S.A DE C.V."GIE"	PERSONA MORAL
317	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ, A.C.	PERSONA MORAL
321	ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA, A.C.(ANUIES)	PERSONA MORAL
322	ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA, A.C. AMESP	PERSONA MORAL
323	SÁNCHEZ DEL REAL JOSÉ MANUEL	PERSONA FÍSICA
324	ASOCIACIÓN MEXICANA DE SEMILLEROS, A.C.	PERSONA MORAL
326	CONTORNO, CENTRO DE PROSPECTIVA Y DEBATE S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
327	ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTORES DE ASEO DOMÉSTICO E HIGIENE ORAL, A.C.	PERSONA MORAL
328	ASOCIACIÓN MEXICANA DE PILAS, A.C.	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
329	FUNDACIÓN RED CIVITAS MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
330	ASOCIACIÓN MEXICANA DE INSTITUCIONES DE SEGUROS, A.C.	PERSONA MORAL
335	CÁMARA NACIONAL DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE Y TURISMO (CACPAT)	PERSONA MORAL
336	UNIÓN NACIONAL DE CAÑEROS A.C., CNPR.	PERSONA MORAL
339	ASOCIACIÓN NACIONAL DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE LA REPÚBLICA MEXICANA, A.C.(ANIERM)	PERSONA MORAL
342	AGUAYO NORIEGA LUZ IRISDEA	PERSONA FÍSICA
344	CERVANTES VEGA Y ASOCIADOS	PERSONA MORAL
346	PROMOCIONES E INVERSIONES DE GUERRERO, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
348	HANDLAS MENCO, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
356	MÁRQUEZ ESPINOZA SOLANGE	PERSONA FÍSICA
357	ALAVA QUINTANILLA JOAQUÍN JESÚS	PERSONA FÍSICA
358	FIAN MÉXICO A.C.	PERSONA MORAL
359	CLUB DE PERIODISTAS DE MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
360	FUNDACIÓN LOBBYING SOCIAL, A.C.	PERSONA MORAL
361	NAVISTAR MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
365	ASOCIACIÓN MEXICANA DE FERROCARRILES, A.C.	PERSONA MORAL
366	CRG CONSULTORES, S.C.	PERSONA MORAL
368	OLMOS CAMACHO Y GONZÁLEZ, S.C	PERSONA MORAL
372	GEELPS CONSULTING GROUPS, R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
376	CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (COPARMEX)	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
382	CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALES DE LA REPÚBLICA MEXICANA.	PERSONA MORAL
387	MULTISERVICIOS M.S. S DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
396	ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES	PERSONA MORAL
402	AMERICAN CHAMBER OF COMMERCCE OF MEXICO, A.C.	PERSONA MORAL
403	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA	PERSONA MORAL
404	CONSULTING DEVELOPMENT J Y A CIEM, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
405	CORPORATIVO BELMONT, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
407	CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE MÉXICO, S.C. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
408	CORPORATIVO LOBBYSTA Y CONSULTORES EN NEGOCIOS, S.C.	PERSONA MORAL
409	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA, DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	PERSONA MORAL
411	DAIMLER VEHÍCULOS COMERCIALES MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
412	BIO RECICLADOS FOLGUEIRAS, SAPI DE C.V.	PERSONA MORAL
413	PROA MENSAJE Y COMUNICACIÓN, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
416	ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE, S.C.	PERSONA MORAL
417	KRAFT FOODS DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.	PERSONA MORAL
423	FUNDACIÓN DE INVESTIGACIONES SOCIALES, A.C.	PERSONA MORAL
429	CONTEXTO HUMANISTA ASOCIACIÓN CIVIL	PERSONA MORAL
432	CONVIIMAR S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
434	DART DE MÉXICO	PERSONA MORAL
449	FERNÁNDEZ CABRERA ADRIÁN	PERSONA FÍSICA

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
452	RECONSTRUYENDO OAXACA, A.C.	PERSONA MORAL
453	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS	PERSONA MORAL
454	ASOCIACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE GAS LP DEL INTERIOR, ADIGAS,A.C.	PERSONA MORAL
455	KANSAS CITY SOUTHERN DE MÉXICO,S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
456	KCSM SERVICIOS S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
457	VITROMATIC, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
459	ONEXPO NACIONAL, A.C.	PERSONA MORAL
460	CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE MARÍTIMO	PERSONA MORAL
461	ASOCIACIÓN DE AGENTES DEL AEROPUERTO DE MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
466	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN MÉXICO, A.C.	PERSONA MORAL
476	ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE REFRESCOS Y AGUAS CARBONATADAS, A.C.	PERSONA MORAL
477	BUFETE JURÍDICO PARLAMENTARIO, S.C.	PERSONA MORAL
478	ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN ADUANERA Y DE COMERCIO EXTERIOR	PERSONA MORAL
480	RED MUJERES DESARROLLO JUSTICIA Y PAZ, A.C.	PERSONA MORAL
481	CÍRCULO DE PROFESIONISTAS, A.C.	PERSONA MORAL
482	RED NACIONAL DE INTEGRACIÓN INDÍGENA, A.C.	PERSONA MORAL
483	UNIÓN NACIONAL INTEGRADORA DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS Y ECONOMÍA SOCIAL, A.C	PERSONA MORAL
486	DÁVALOS GUEVARA MARIO ALBERTO	PERSONA FÍSICA
487	MICHEL LUNA RICARDO	PERSONA FÍSICA
491	VALADEZ, BUSTAMANTE Y SÁNCHEZ	PERSONA MORAL

Anexo 1: Lista de cabilderos registrados

FOLIO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARÁCTER
496	ALTERNATIVA DEMOCRÁTICA NACIONAL, A.C.	PERSONA MORAL
497	MORALES PARRA VARELA Y DE LOS RÍOS, S.C.	PERSONA MORAL
498	TENDIENDO PUENTES, A.C.	PERSONA MORAL
499	ETHOS INTERACCIÓN CIUDADANA GLOCAL, A.C.	PERSONA MORAL
500	VENTURA COMUNICACIONES, S.A DE C.V.	PERSONA MORAL
504	EMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.	PERSONA MORAL
518	ANIERM, B.C. ASOCIACIÓN CIVIL	PERSONA MORAL
519	DECISIÓN JOVEN, A.C.	PERSONA MORAL
531	CENTRAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS Y POPULARES, A.C.	PERSONA MORAL
535	ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROFESIONALES DEL CABILDEO, A.C.	PERSONA MORAL
540	SAMUEL ROA BOTELLO	PERSONA FÍSICA
541	E-TRIUNFO SOLOMARKETING	PERSONA MORAL
542	MUÑOZ ESCOBAR JESÚS HÉCTOR	PERSONA FÍSICA
543	MEDINA GONZÁLEZ SERGIO	PERSONA FÍSICA
544	POLÍTICAS PÚBLICAS Y ASESORÍA LEGISLATIVA, S.C.	PERSONA MORAL