

ALFONSO SÁNCHEZ ANAYA

Tlaxcala, un mejor
lugar para vivir

GOBIERNO DEL ESTADO
Lorena Cuéllar Cisneros
Gobernadora del Estado de Tlaxcala

SECRETARÍA DE CULTURA DE TLAXCALA
Karen Álvarez Villeda
Secretaria

©Enrique Ezeta

Fotografía de portada:
Retrato de Alfonso Sánchez Anaya a los 30 años. 1971. Tlaxcala.

Imágenes:
Archivo particular de Alfonso Sánchez Anaya

Colaboradores:
Luz María de la Sota Riva H.
Francisco de la Sota Riva H.

© 2026
Gobierno del Estado de Tlaxcala
Plaza de la Constitución No. 3
Col. Centro, Tlaxcala

ISBN Volumen: XXXXXXXXX

Índice

Presentación | 5

Gobernar en tiempos de cambio | 5

Historia política y memoria documentada | 7

Tlaxcala: dos décadas de memoria y servicio | 9

Introducción | 13

Entrevista a un político que nació para servir | 17

1. Convicciones emanadas del contacto con el pueblo durante la campaña | 25

2. El primer gobierno de izquierda | 29

La alternancia política | 29

Oposición en el Congreso Estatal | 30

Oposición en los municipios | 31

Una nueva forma de gobernar | 32

Gobernar para todas y todos | 33

Ámbito religioso | 34

La iniciativa privada | 35

Empleados estatales | 36

3. Las Alianzas | 39

Objetivos | 39

Alianza para un buen gobierno | 40

Alianza para el desarrollo económico | 43

Alianza para el desarrollo social | 49

Alianza para la justicia | 60

Alianza para una administración eficiente | 64

4. Dos problemas a destacar | 69

Sector educativo | 69

Santa Cruz Tlaxcala | 72

5. Un gran logro: La creación de la Conago | 73

Antecedentes. Nacimiento de la Anago | 75

La Conago | 79

Epílogo | 85

Anexo fotográfico | 88

Presentación

Gobernar en tiempos de cambio

La historia política de Tlaxcala se ha construido a partir de decisiones que han redefinido el rumbo institucional del estado. A finales del siglo xx, México atravesaba un proceso de pluralidad y transición democrática que modificó la relación entre ciudadanía, partidos y gobiernos.

En ese contexto, la elección de Alfonso Sánchez Anaya en 1999 consolidó la alternancia en el Poder Ejecutivo estatal y situó a Tlaxcala dentro de un nuevo mapa político nacional. Su administración impulsó infraestructura carretera estratégica, fortaleció la red hospitalaria, amplió la inversión educativa y gestionó recursos federales que ampliaron la capacidad financiera del estado. Las obras realizadas durante ese periodo siguen formando parte del entramado institucional y productivo de nuestra entidad.

La colección Gobernadores tiene el propósito de documentar con rigor y contexto las trayectorias de quienes han encabezado el Ejecutivo, porque recordar es un acto de responsabilidad pública. Conocer las decisiones, los aciertos y los desafíos de cada administración permite entender mejor el presente y asumir con mayor claridad los retos del futuro.

Tlaxcala continúa su desarrollo sobre bases institucionales construidas a lo largo de distintas etapas. Reconocerlas fortalece nuestra vida democrática. Esta memoria documentada pertenece a todas y todos los tlaxcaltecas.

LORENA CUÉLLAR CISNEROS
Gobernadora Constitucional del Estado de Tlaxcala
Febrero de 2026

Historia política y memoria documentada

La colección *Gobernadores* tiene como objetivo documentar con precisión la trayectoria de quienes han encabezado el Poder Ejecutivo en Tlaxcala. La memoria pública exige datos, contexto y análisis.

Narrar la historia reciente es una política cultural. Las biografías públicas permiten comprender cómo se toman decisiones, cómo se gestionan recursos y cómo se construyen instituciones. Registrar esos procesos fortalece la transparencia y contribuye a la conversación pública.

El volumen dedicado a Alfonso Sánchez Anaya sitúa su administración dentro del proceso de alternancia política que vivió el país a finales del siglo xx. Sus decisiones en materia de infraestructura, salud, educación y coordinación federal forman parte de una etapa que transformó la estructura administrativa del estado y del país.

Desde la Secretaría de Cultura nos toca también fomentar la preservación crítica de nuestra historia política. Documentar con rigor es una manera de sostener políticas públicas basadas en conocimiento. Bienvenidas y bienvenidos a la lectura de este volumen 2.

KAREN ÁLVAREZ VILLEDA
Secretaria de Cultura del Estado de Tlaxcala
Febrero de 2026

Tlaxcala: dos décadas de memoria y servicio

Han transcurrido ya dos décadas desde que concluí mi responsabilidad como Gobernador del Estado de Tlaxcala y, sin embargo, aún me sorprende con una mezcla de gratitud y profunda reflexión la manera en que mujeres y hombres de mi tierra siguen evocando aquellos años con benevolencia. No es algo que uno espere ni algo que se reclame; es, más bien, un reconocimiento que nace del contacto humano, de la memoria compartida y de la convicción de que gobernar implica, ante todo, saber escuchar.

A lo largo de mi administración comprendí que ninguna política pública, ningún programa, ninguna obra tiene sentido si no responde a las voces vivas de la ciudadanía. Por ello, me propuse algo que muchos consideraron inusual, incluso excesivo: escuchar de manera directa, sin intermediarios, a quienes depositaron en mí su confianza. Años después, vuelvo la mirada a aquel registro minucioso que conservo con especial aprecio: más de 80,000 personas entrevistadas personalmente, una por una, en audiencias públicas diseñadas para dar cauce a sus inquietudes, proyectos y necesidades. Aquel ejercicio de cercanía, lejos de agotarme, me fortaleció y me enseñó que la esencia del servicio público reside en abrir puertas y no en cerrarlas.

A estas audiencias se sumaron los programas de radio con señal abierta, donde cualquier tlaxcalteca podía alzar la voz sin más requisito que el deseo de participar. La radio se convirtió en un puente entre las comunidades y el gobierno, un territorio democrático donde la gente hablaba libremente y donde yo tenía la obligación moral de responder con claridad, respeto y compromiso.

Pero quizá el aprendizaje más profundo surgió durante mis giras de trabajo por los 60 municipios del estado y sus 402 comunidades. Ahí, en caminos largos y plazas modestas, descubrí que el gobierno adquiere sentido cuando se sienta a la altura de la gente; cuando reconoce el valor de cada vida, de cada historia y de cada demanda, por pequeña que parezca.

Hoy puedo caminar con tranquilidad por las mismas calles donde crecí, recorrer los paisajes que me formaron y saludar a quienes, con afecto sincero, me ofrecen una palabra, un recuerdo o un gesto de respeto. Ese acompañamiento silencioso de la ciudadanía es quizá el mayor legado que puede recibir alguien que dedicó parte de su vida al servicio público.

Vivir en paz en la tierra donde se ha nacido no es un privilegio: es la consecuencia de haber intentado, con honestidad y empeño, estar a la altura de un pueblo que merece siempre ser escuchado.

MVZ ALFONSO SANCHEZ ANAYA

Como el sol que corona el Matlalcuéyetl
con un halo de luz casi divino



Introducción

La historia nos sumerge en el pasado y nos lleva de la mano a conocer lo que otros hombres y mujeres bregaron en el camino de la vida para realizar sus anhelos, plasmar en hechos sus inquietudes, resolver los problemas que se les presentaban, en la búsqueda de un mundo mejor para ellos y las generaciones futuras. Este libro, es, pues, un recuento de lo acaecido durante el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya en el Estado de Tlaxcala en el sexenio de 1999-2005.

Durante seis años se fue aplicando la idea fundacional: dar a los tlaxcaltecas las herramientas necesarias para una vida mejor en todos sus ámbitos. Esta idea fundacional partía del conocimiento profundo de la realidad de Tlaxcala que había abrevado Sánchez Anaya desde su nacimiento hasta su juventud en el rancho propiedad de su padre, que se puede reducir a una palabra: *tierra* en su sentido más profundo y humano. A eso se debe agregar su vocación innata de servicio. El complemento de su formación fue su preparación académica y sus variadas lecturas, así como las discusiones sobre la realidad del país con amigos. Todo ello le permitió materializar sus inquietudes en el terreno práctico.

Algo importante del texto es que el nuevo gobernador encabezó el primer gobierno de izquierda en un país dominado casi en su totalidad por el partido hegemónico; cómo respondió a ese compromiso ante sus coterráneos y al país entero, pues era una novedad y un reto.

Tlaxcala, un mejor lugar para vivir, es la narración de cómo, en una época y condiciones de gran complejidad, se combinaron

el amor por la patria chica con el valor y el talento de un hombre, Alfonso Sánchez Anaya, comprometido con el servicio a su pueblo, que empenó su capacidad de liderazgo, lo mejor de sí mismo y de su equipo de colaboradores, para llevar a su tierra natal a una verdadera transformación, al principio de una era de desarrollo más acelerado y generalizado para todos los niveles sociales.

Hallaremos en las páginas de esta obra lo que significó el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya, cuya visión de estadista le permitió enfrentar los problemas políticos, económicos y sociales de la entidad, con entereza y plena disposición para el diálogo y la coordinación de esfuerzos, lo mismo con ejidatarios que con empresarios, estudiantes, mujeres, maestros, partidos políticos y todo aquel que se acercara a su administración.

Se conocerá su legado y las vicisitudes que tuvo que vencer para modernizar a las diferentes áreas del gobierno estatal, a efecto de que pudieran ofrecer un mejor servicio a la gente; garantizar la seguridad pública; impulsar la infraestructura de instalaciones sociales y carreteras; fortalecer la educación y dotar a la niñez y juventud de planteles dignos.

Fomentar las actividades culturales, artesanales, comerciales, industriales, para generar empleos dignos; atender las necesidades de los municipios y, de manera general, realizar un gobierno de amplia participación ciudadana; sin dejar de lado la creación de la Conferencia Nacional de Gobernadores.

Alfonso Sánchez Anaya, indudablemente, marcó un hito en la historia de Tlaxcala, y lo logró porque su actuación política se basó en la pasión y convicción de servicio, pero especialmente en su amor por el terruño que lo vio nacer y al que ha entregado, sin descanso, su voluntad, talento, esfuerzo, honradez y esperanza.

En el recuento de sus obras, encontraremos también al ser humano, con su pensamiento filosófico, su experiencia política y su impulso para apoyar las mejores causas sociales. Los tlaxcaltecas de origen y adopción se deben sentir orgullosos de la brillante etapa de la historia del estado que representó el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya.

En este punto es válido recordar a otro gran tlaxcalteca. El hombre que sentó las bases de la modernización del Estado de Tlaxcala, el licenciado Emilio Sánchez Piedras, quien fue gobernador de 1975 a 1981. Entre sus principales logros se encuentra el impulso a la industrialización del estado, la fundación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, así como modernizar la infraestructura en salud y educación, a más del sector productivo. Sánchez Piedras forjó una entidad en la cual los tlaxcaltecas asumieron que el esfuerzo y el trabajo los llevaría a instancias superiores de desarrollo.

A través de la lectura de este libro se conocerá la labor fructífera de un hombre que supo entender su destino, y permitirá un espacio a la reflexión sobre lo mucho que le espera a Tlaxcala si todas y todos empleamos nuestra inteligencia y trabajo en la construcción de un mejor futuro para el estado, como lo hizo en su oportunidad, y en muchos sentidos lo sigue haciendo, Alfonso Sánchez Anaya.

Entrevista a un político que nació para servir

El porvenir no es de pesimismo, sino edificante.
Corresponde a nosotros realizar nuestras
aspiraciones y hacerlo más justo.

EMILIO SÁNCHEZ PIEDRAS

¿Cómo era la Tlaxcala en la que vivió sus primeros años?

Tlaxcala se identificaba como uno de los estados más pobres del país. Sus principales actividades eran la agricultura, la ganadería y una industria rudimentaria. Pero a la vez se vivía en paz y tranquilidad. Sus pueblos conservaban el aire de la provincia mexicana y sus haciendas nos llevaban a un pasado nostálgico.

A mí me encantaban las vistas de sus valles y montañas, los pequeños pueblos con sus casas de adobe y esa tranquilidad de la vida campesina que parece haberse perdido para siempre. Sin embargo, esta visión idílica se contraponía con la pobreza de sus habitantes y la falta de oportunidades. Esto me dejó marcado.

Describe a su familia: sus padres, hermanos, abuelos, tíos, de quienes aprendió valores.

Tuve la gran fortuna de contar con una gran familia integrada por mis padres y mis hermanos. En ella viví envuelto en el amor de mis padres y el cariño de mis hermanos, donde brillaban los valores que me forjaron y me dieron la fortaleza necesaria.

Mi padre, Lauro Sánchez Piedras, fue un hombre de campo, agricultor y productor de pulque. Enamorado de la vida de rancho, un hombre muy responsable, muy honesto, además de bueno para hacer negocios. De él sólo puedo decir que siempre cumplió con su deber en todos los aspectos de su vida. Un padre amoroso y cercano a sus hijos que siempre nos dio protección y nos proporcionó educación hasta la universidad, y atento a nuestras necesidades. Es decir, un esposo y un padre responsable y trabajador para con mi madre y sus siete hijos.

Mi madre, por su parte, fue una mujer muy cariñosa, responsable y muy trabajadora, formada con los valores morales más importantes que, en aquella época, les correspondía a las mujeres y, además, cocinaba delicioso. Siempre estuvo al cuidado de nosotros, sus hijos, en la enfermedad y en lo concerniente a la formación en el hogar. Ellos, mi padre y mi madre me enseñaron es a ser honesto, responsable, a trabajar y a cumplir con las obligaciones que yo tenía, con un sentido social, porque donde vivíamos era un rancho y había mujeres y hombres campesinos.

¿Recuerda a algún maestro o alguna maestra de su niñez, en particular?

Claro. Al maestro de sexto de primaria, de apellido Lee, de origen chino. Fue un maestro extraordinario, singular, con una forma de enseñanza en la que nos obligaba a participar, no sólo a aprender, además a jugar entre nosotros. Ahí entendí el papel tan importante que me inculcó el maestro Lee.

¿En qué escuelas primaria, secundaria, preparatoria y universidad estudió?

Estudié el kínder o preescolar, como le llamaban, en el Instituto Francés Pasteur, de religiosas. Posteriormente, la primaria y la secundaria en el Instituto Patria, dirigido por jesuitas. La preparatoria en la Preparatoria número uno, llamada de San Ildefonso y los estudios universitarios en la Escuela (hoy día Facultad) de

Medicina Veterinaria y Zootecnia, ambas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El arraigo a nuestra tierra empieza cuando somos niños. ¿En qué momento sintió que iniciaba su amor por Tlaxcala?

Desde muy pequeño porque vivir en el rancho me daba la oportunidad de mantener un contacto permanente con los campesinos y su labor, y con la tierra. Ahí comprendí la importancia que esta guardaba para producir alimentos; además había ganado lechero, ovino y caprino. Ahí también viví el compromiso de los campesinos por hacer buenas siembras.

En Tlaxcala se siembra todo lo que es susceptible de hacerlo; hay realmente amor por la tierra, no obstante que no tiene un clima muy estable, ni muy favorable para la agricultura. Cuando desde niño vi cómo se trabajaba la tierra, cómo se sembraba y después la maravilla de ver crecer la planta para culminar con la cosecha, generó en mí un amor por el campo y todo lo que ello implicaba. Fui un niño afortunado.

Cuando joven, ¿en qué momento y por qué se decidió a estudiar para médico veterinario?

Esta decisión fue una consecuencia directa de mi vida junto a la tierra y los animales. Creo que algo tiene de mágico esa atracción. Ahora sí, como los becerros mamé mi vocación en el rancho. Me decidí a ser médico veterinario, precisamente porque la actividad principal de mi padre era el rancho y en el rancho había una actividad permanente en torno a la tierra y los animales. Fue una educación de la vida misma y mi padre, desde niños, nos hacía participar. Para ese entonces yo tenía el gusto, desde muy chico y después de joven, de tratar a los animales y verlos crecer sanos y fuertes así como su importancia para la producción de alimentos. Y también siempre he sentido una predilección y afecto con los perros. Desde que tengo uso de razón, siempre he tenido un perro o varios perros cerca de mí.

Mark Twain dijo que solamente hay dos días importantes en la vida del hombre: el día que nace y el día en el que descubre para qué. ¿Cuándo fue que se convenció que su camino era el servicio público?

Me convencí, yo creo que, en principio, por el trabajo con los campesinos, porque vi las necesidades que tenían, los apoyos que requerían, y vi a muchos que prácticamente con las manos lograban las cosechas, solos, con tecnologías rústicas y muchas veces pese al esfuerzo realizado las cosechas eran magras. Así que, una vez egresado de la universidad, empecé a trabajar precisamente con campesinos, principalmente en el Estado de Tlaxcala.

Lo que me gustaba era el servicio, poder ayudar a la gente del pueblo. También tuve la oportunidad de trabajar con comerciantes, con empresarios y percibí con mucha claridad que el servicio a los demás, y el poder ayudarlos, me daba una gran satisfacción, de la cual disfruto hasta la fecha.

¿Cuáles diría usted que son los atributos morales, intelectuales y filosóficos del político?

Mire, el político lo que busca es el poder para diversos fines, dentro de los que destacan dos: se puede utilizar para enriquecerse o para beneficiar a la población a gobernar. Cumplir esta segunda misión, requiere que sea, en primer lugar, una persona con una visión clara de su realidad. Me refiero a que conozca bien su país y su estado, las circunstancias económicas, políticas y sociales del momento, además de la historia. En segundo término, que sea honesto, responsable, trabajador y que le cumpla a la gente lo prometido por él. Tal y como lo dije en ese entonces: «Cumplir es el cambio». No es una frase hueca, es una frase que conllevaba en ese momento la alternancia de un modelo tecnocrático a uno social; es decir, se proponía un cambio ideológico en favor de todos, pero particularmente de los más necesitados. Y digo la frase porque ese era el cambio que nos propusimos.

¿Cómo describiría al pueblo, a la gente de Tlaxcala?

Los tlaxcaltecas han sido, a través de los siglos, un pueblo forjado en el esfuerzo cotidiano, creador de sólidas tradiciones y con una clara conciencia de su identidad. Se han enfrentado a múltiples problemas en sus diferentes etapas históricas, desde la época prehispánica hasta la actualidad. Además, la lucha constante contra un medio avaro de recursos naturales y un clima poco propicio a la agricultura y la ganadería, así como escasa cantidad de agua, los obligó a doblar esfuerzos y así obtener de la tierra los bienes necesarios para su subsistencia.

Esta lucha constante lo convirtió en un pueblo trabajador, serio y responsable. Amante de su pasado y fuertemente ligado a sus tradiciones. Un pueblo amante de la paz, sabedor que la organización los lleva a enfrentar con mayor éxito los retos de cualquier índole.

Si usted platica con un tlaxcalteca escuchará lo orgulloso que está de serlo y orgulloso, también, de su pasado.

De su experiencia como gobernador, ¿con qué se queda, qué lección aprendió?

Mi mayor satisfacción fue la convivencia con el pueblo trabajador porque a través de la mancuerna pueblo-gobernador se lograron llevar adelante muchas cosas en los diferentes campos del quehacer gubernamental, como son carreteras, obras hidráulicas, educación, salud, etc.

Trabajar con las mujeres, los hombres, los jóvenes y los niños, escuchar no sólo sus demandas, sino también su visión de la vida, su apoyo a mi gestión, y la plática sencilla entre ellos y yo en las comunidades, en el campo en las oficinas de gobierno me dejó una marca muy profunda en mi espíritu. Creo que eso ha sido lo más valioso e indeleble de mi gestión como gobernador.

Debo reconocer, también, el esfuerzo de servicio que pusieron todos los miembros de mi equipo para cumplir las promesas.

Sin un equipo sólido y comprometido como el que estuvo conmigo los seis años no se hubiera podido alcanzar los resultados a los que se llegó.

¿Cómo era Alfonso Sánchez Anaya entonces y cómo es ahora?

La verdad no creo que haya cambiado mucho. Lo que he adquirido realmente a través de los años es la experiencia, pero finalmente, en lo que se refiere a los principios, al espíritu de servicio, a la verdadera, a la auténtica vocación de servicio, es lo mismo, pero ahora con la satisfacción de poder disfrutar del reconocimiento de mis paisanas y mis paisanos, por el trabajo que se realizó. Aunque debo decir, más importante que la pura experiencia es el sentimiento invaluable del esfuerzo que por dotar a la población tlaxcalteca de mejores condiciones de vida.

¿Qué momento o anécdota de su gobierno recuerda con mayor afecto?

Lo que recuerdo con mucho afecto es que la gente me seguía buscando para pedir mi opinión una vez terminado mi periodo. Y hasta la fecha. Es decir, lo que yo recuerdo con más afecto es que el trabajo que se hizo tuvo como resultado que la gente lo reconociera. Y yo insisto: era el trabajo de todo un equipo, de mujeres y hombres con vocación de servicio.

De su familia, ¿alguien le «heredó» su amor por Tlaxcala; alguien quiere seguir su ejemplo de servicio?

Sí, mi hijo Alfonso Sánchez García, arquitecto de profesión y actualmente, Presidente Municipal de la capital del estado. Él tiene el mismo deseo de participar no solamente en la administración pública, sino también en la política. A mí me da gusto, pues ver reflejado en mi hijo lo que a mí me provocó tanta satisfacción, es muy reconfortante. Pero es su vida y está en él salir adelante.

¿Cómo visualiza a Tlaxcala dentro de cinco y diez años?

Tlaxcala ha crecido en todos los órdenes, de ellos destacan dos puntales que le permitirán llegar a ser un estado moderno: la educación y la industria. La creación de múltiples centros de estudios, universidades con sus licenciaturas, maestrías y doctorados, le permitirán aprovechar los nuevos desarrollos tecnológicos para contar con una planta de especialistas altamente calificados. Y la implantación en el estado de industria de alta tecnología darán al estado un nivel de desarrollo altamente satisfactorio. Los retos son muy grandes y a la vez muy atractivos para nuestra juventud.

Por otro lado, veo un estado donde las desigualdades económicas y sociales se han reducido, de tal manera que la pobreza y la marginación ya no ocupan el espacio preponderante como en el siglo pasado. Porque un estado o un país con grandes desigualdades es un país condenado al fracaso.

¿Cuál sería su mensaje ahora, hoy, para los tlaxcaltecas?

Que el pueblo tlaxcalteca tome conciencia de encontrarse en un momento de oportunidades y que, para volverlas realidad, está la preparación en todos los niveles educativos, pues únicamente el esfuerzo y el trabajo tesonero los puede llevar a romper las cadenas de la pobreza. Que exijan a sus gobernantes honestidad y decisión política para resolver los problemas. Que luchen por sus derechos, pero, también, cumplan como ciudadanos con sus obligaciones según dictan las leyes.

¿Seguirá trabajando por Tlaxcala?

Sí. Mientras me lo permitan, yo seguiré trabajando siempre por Tlaxcala y los tlaxcaltecas. Pongo mi experiencia política y administrativa al servicio del pueblo.

Convicciones emanadas del contacto con el pueblo durante la campaña

Lo más importante que surgió como experiencia de la campaña política residió en la necesidad de cambiar las reglas del juego entre el gobernador y el pueblo, pasar de un modelo viciado y acartonado donde el candidato recorría comunidades, hablaba con quien se le presentara, prometía el oro y el moro sin escatimar demagogia, para después, una vez elegido como gobernador, se atrincheraba en su regia mansión sin volver a establecer contacto directo con el pueblo, excepto en inauguraciones o eventos donde él, desde un lejano podio, peroraba en lenguaje grandilocuente.

A su vez, la percepción ciudadana de la campaña era otra. El candidato les prometía todo tipo de cosas, al gusto del «cliente», por decirlo de alguna manera, pero nada de eso se cumplía. Ya que, al llegar al puesto anhelado no atendía las necesidades de la gente o las atendía de acuerdo con sus intereses políticos. Es decir, lo importante era hacerse del poder.

La posición de Alfonso Sánchez Anaya fue muy clara durante la campaña. En las giras su compromiso era solo uno: «gobernar bien»; esto es, con transparencia, sin abusos, administrando de la mejor manera el presupuesto y gestionando ante la Federación mayores ingresos, todo encaminado a mejorar, en lo posible, la vida de los tlaxcaltecas. Nunca habló al pueblo de llevar adelante obras faraónicas o programas al gusto de la gente.

En resumen, se comprometió, de manera explícita, a no ofrecer cosas imposibles de cumplir o que excedían la esfera de la administración estatal.

Si bien, durante la campaña escuchó un sinfín de demandas, esperó a llegar a la gubernatura para establecer las «Audencias Públicas», un mecanismo que le permitió retomar muchas de aquellas demandas, pero sobre bases realistas; es decir, responder a partir de las posibilidades presupuestales y políticas, lo que le condujo a cumplir lo prometido. Dichas audiencias, en las que se recibía a todo aquel que lo solicitara, se llevaron a cabo, de manera regular, una vez por semana, y el gobernador atendía a la gente acompañado de los miembros de su gabinete, para dar solución ágil a las peticiones y problemas de los ciudadanos. De la misma manera, estableció una comunicación directa con la población a través de la radio. Las giras para entregar obras se convirtieron a su vez en audiencias trashumantes, que recorrieron el estado una y otra vez durante seis años.

Estas audiencias, además de sentar un precedente, constituyeron algo simple y a la vez muy profundo. Primero, se instituyó un canal directo entre gobernador y gobernados; segundo, el Poder cumplía su función más admirable: se utilizaba para beneficio de los gobernados, del pueblo. Al establecerse este diálogo se conjuntaban los esfuerzos de ambas partes por llevar adelante los propósitos de crecimiento y engrandecimiento de Tlaxcala.

La posibilidad para todos los tlaxcaltecas, con independencia de su situación económica y social, de hablar sin intermediarios con el gobernador generó un cambio de actitudes en la gente, ya que tal mecanismo era de escasa aplicación en la entidad y en todo el país. Esto permitió al ciudadano común sentirse escuchado, vivir de cerca el contacto directo con la máxima autoridad del estado. Este acercamiento es, a fin de cuentas, uno de los pilares de la democracia.

Desde el inicio del sexenio hasta el último año se mantuvo la política de las audiencias públicas, amén de las informales presentes en las giras. Las demandas de los ciudadanos fueron parte muy importante de la materia prima con la cual se elaboraron los planes de gobierno anuales. De tal manera que estos no fueron únicamente producto de técnicos, especialistas y trabajo

de gabinete, sino que abrevaron de la boca misma de la gente. A guisa de ejemplo queremos destacar tres peticiones reiteradas: agua, caminos y trabajo. En esta triada se expresaba una necesidad muy sentida a las cuales se debería abocar el gobierno para su solución.

Aquí se enfatiza que los buenos resultados obtenidos por el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya, se debió, en gran medida, a este entendimiento tácito entre el pueblo y el gobierno, entre gobernados y gobernante. Fue, pues, un gobierno de hondo raigambre democrático.

El primer gobierno de izquierda

La alternancia política

Al finalizar el siglo xx, México se encontraba gobernado por el PRI, el cual, por más de setenta años había sido el partido hegemónico emanado de la Revolución Mexicana y que de una u otra forma había conservado el poder del Ejecutivo Federal. La mayoría de los gobiernos estatales y el Congreso de la Unión. Para ese final de siglo ya se contaba con escasos gobernadores del PAN, y una presencia de diputados y senadores de la oposición. La izquierda comenzaba a hacer presencia con el PRD y su cabeza, el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas; además del Distrito Federal (hoy Ciudad de México) y Zacatecas con esta tendencia.

De ahí que, al obtener el triunfo, Alfonso Sánchez Anaya en el estado de Tlaxcala contribuyera a profundizar un cambio en la estructura política del país. La izquierda se alzaba con una primera gubernatura, muestra de que la población deseaba un gobierno capaz de comprender sus necesidades, más cercano a ella. Los compromisos que encaró el primer gobierno de izquierda fueron muchos, no solo los relativos a la entidad, sino su posición en el ámbito nacional, ya que contaba con un presidente priista de tendencia neoliberal, cuyos lineamientos de política se confrontaban con la ideología de la izquierda.

El nuevo gobernador se enfrentó a un ambiente político contrario a su manera de entender la política y el desarrollo, comenzando por el mismo presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, cuya visión tecnócrata no alcanzaba a dimensionar y por ende a resolver los problemas de la mayorías, muchos de

ellos empobrecidos. Esa lucha se dio en el presupuesto y en los apoyos que por ley debía otorgar la Federación; pero, además, en lo político, pues el distanciamiento del priismo y su manera de entender lo obligó a activar su capacidad política y sus esfuerzos en beneficio de Tlaxcala.

Con el gobierno federal siguiente, el de Vicente Fox, se mantuvo el distanciamiento y la lucha por la obtención de recursos necesarios para cumplir las demandas ciudadanas. Esto implicó un esfuerzo muy grande con la obligación, antes no vivida, de aprender a trabajar con gobiernos de ideología y mecanismos administrativos distintos.

Fue la capacidad administrativa del Ejecutivo Estatal la que llevó a buen puerto las gestiones gubernamentales. Entendiendo que en la alternancia se tendría que aprender a cogobernar, pero también a modificar a favor de los estados la relación con el Ejecutivo Federal, se percibió la necesidad de entablar alianzas entre gobiernos estatales, en principio entre los afines ideológicamente, a través de la Asociación Nacional de Gobernadores (ANAGO) y, posteriormente, partiendo del reconocimiento de que los problemas que enfrentaban los gobernadores en todo el país eran coincidentes, y de que más allá de sus diferencias partidistas era preciso crear mecanismos que redundaran en beneficios para los ciudadanos que gobernaban, se creó la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), instancia plural que permitió a los gobiernos estatales de todos los partidos, reflexionar y actuar conjuntamente en la búsqueda de soluciones a sus problemas comunes.

Oposición en el Congreso Estatal

La alternancia política se dio en la gubernatura, pero no así en el Congreso Estatal. Este conservó el control por parte del PRI en los seis años de gobierno, situación que provocó desacuerdos y

oposiciones a las iniciativas del Ejecutivo Estatal; aunque también se logró llegar a acuerdos para la aprobación de iniciativas, pero siempre en un eterno, estira y afloja.

Vale la pena recordar que esta situación fue producto del voto popular. La población optó por votar mayoritariamente por los candidatos de los partidos de oposición para el Congreso Estatal; cuyo resultado fue acotar límites tanto en el Ejecutivo Estatal como en el Congreso del estado.

Este fenómeno se dio, años después en estados con alternancia y, de alguna forma, representó otra característica de la democracia: impedir la concentración del poder, aunque vale la pena indicar que si esto sucede es producto del voto popular. De la misma manera se puede dar el voto a favor de los candidatos del mismo partido del gobernador, incluso del presidente.

Oposición en los municipios

En una situación similar a la del Congreso, la mayoría de las presidencias municipales eran de origen priista, lo que se tradujo en obstáculos y trabas a los proyectos de corte federal y estatal. Esta actitud persistió durante los dos períodos de tres años de gobiernos municipales que cubrió el sexenio. Para lograr un cogobierno efectivo, aparte de suavizar en lo posible las relaciones, se optó en principio por facilitar a los alcaldes la rendición de cuentas, generando equipos de capacitación que les mostrarán cómo ejercer su presupuesto y transparentar su ejercicio en tiempo y forma.

Se dio prioridad a las presidencias de comunidad, logrando que tuvieran lugar y sueldo dentro del cabildo, y atendiendo directamente sus demandas, siempre que esto fue posible. Gradualmente se logró vencer las tensiones, y al final de cada periodo municipal, la relación entre alcaldes y gobierno estatal, llegó a ser armónica y de cooperación, como lo

demuestran las constancias de agradecimiento y aprobación al Ejecutivo que se conservan en el Archivo del estado.

Una nueva forma de gobernar

El reto que se le presentaba al nuevo gobierno de izquierda resultaba de la suma de varios factores: el distanciamiento ideológico con el Gobierno Federal, las dificultades para la obtención de recursos para el desarrollo de Tlaxcala, la división política de la población al apoyar diversas opciones políticas, y una gran expectativa en conocer cuál sería el verdadero comportamiento después del triunfo electoral. Se diría que era un gobierno puesto en la plaza para juzgar como lidiaba al toro que tenía frente de sí, como un símil de la fiesta brava.

Porque no era sólo la población tlaxcalteca, también el Gobierno Federal, las cúpulas partidistas, los gobernadores priistas y panistas, así como los integrantes del Partido de la Revolución Democrática. Un público crítico y conocedor y, además, muchos con la mira puesta en el fracaso de la alternancia.

Esto llevó a Alfonso Sánchez Anaya y su gabinete a explorar y poner en práctica formas de gobernar que respondieran a la nueva manera de pensar el Poder y que dieran resultados a una población demandante con altos índices de pobreza y abandono; así como a la población crítica e impaciente, quien, precisamente por haber votado por él exigían respuestas prontas y expeditas

Mucho se esperaba de él y de su equipo, pero esta vez los ciudadanos que entre otras cosas lo eligieron por hartazgo de ser siempre los no oídos, los no escuchados, los no beneficiados con planes y programas de gobierno, receptores de apoyos ínfimos a manera de maquillaje para publicidad gubernamental no tendrían paciencia.

Esperaban rápidamente resultados, no más promesas que alargaran su sufrimiento y miseria. Conscientes de que los

ciudadanos necesitaban ver que, en efecto, un gobierno de izquierda no los sumergiría nuevamente en el abandono, el nuevo gobierno generó respuestas a los problemas más acuciantes. Se debería gobernar para todas y para todos. Por otro lado, se tenía que emprender también la lucha por un cambio en la mentalidad de la ciudadanía, el cual llevara gradualmente a la sociedad a una transformación democrática constante, al irse modificando y construyendo cada día la participación social y el derecho del tlaxcalteca a una vida con oportunidades para todos.

Gobernar para todas y todos

Era un cambio de gobierno que llevaba implícito modificar los mecanismos tradicionales de relación gobierno-pueblo. Alfonso Sánchez Anaya partía de la convicción de establecer una alianza con la ciudadanía para enfrentar los múltiples problemas, así como sentar las bases de un desarrollo más equilibrado, democrático y en donde los beneficios no se centraran en una minoría, sino beneficiaran a todas y todos los habitantes del estado.

Se debía darle un sentido de racionalidad, eficiencia y eficacia a las acciones de gobierno y esto debería constituir la espina dorsal del Plan Estatal de Gobierno que marcara las directrices y sus elementos programáticos para que las diversas instancias de la Administración Pública las llevaran adelante con base en programas y proyectos puntuales.

La elaboración de dicho plan se basó en un elemento conceptual-ideológico y dos de orden ejecutivo.

- a) En cuanto al elemento conceptual-ideológico, este se constituía a partir de la visión de la izquierda, cuyo supuesto principal consistía en avanzar en una distribución más justa de la riqueza y se dieran las oportunidades para las capas más necesitadas (que constituían la mayoría) de la población. Es

decir, una entidad menos desigual donde todas y todos pudiesen disfrutar de una vida digna.

- b) El primer elemento de orden ejecutivo constituía la respuesta puntual a las necesidades y anhelos de los tlaxcaltecas, recogidos tanto en la gira previa a las elecciones, como en las audiencias públicas iniciales de gobierno, y
- c) El segundo elemento ejecutivo se basaba en preservar el avance económico y social logrado hasta la fecha por gobiernos predecesores (ejemplo: las plantas industriales enclavadas en la entidad), y que consiguiera asimismo nuevos avances en materia económica, para generar más fuentes de empleo e ingresos para la población. El crecimiento del sector turismo y de servicios, así como de empresas allegadas a este sector. Constituía una opción viable y socialmente aceptable para que la población se sintiese no sólo atendida, sino merecedora de un buen trato, fomentando así una mayor conciencia de su ciudadanía y sus derechos y obligaciones.

Ámbito religioso

Tlaxcala es un espacio en el cual, desde la época de la Colonia hasta nuestros días, la religión católica ha formado parte del entramado social, cultural y hasta turístico de la entidad. Según el censo del INEGI de 2020, un 85.0% de la población profesa la religión católica. Esto se refleja claramente en que cada uno de los municipios tiene su santo patrón y su feria, por lo que celebran y realizan diversas festividades, como el Carnaval, Semana Santa, Día de Muertos y Navidad, así como todos el bautizo, la comunión, los quince años, el matrimonio y los difuntos, amén de otros actos religiosos.

No debe olvidarse que en el Estado de Tlaxcala el apoyo a estas tradiciones por parte de los gobiernos en turno forma parte de la estructura político-social, dado que las festividades

acarrear beneficios económicos, fomentan el turismo, la preservación de usos y costumbres y la convivencia social. Al llegar el gobierno de izquierda de Sánchez Anaya se temía que los apoyos de turismo, cultura y seguridad se eliminaran. No fue así. Y poco a poco los municipios y comunidades empezaron a mirar el futuro con serenidad y confianza.

La relación con la alta jerarquía de la iglesia católica en el estado fue siempre respetuosa y armónica durante el mandato de Sánchez Anaya, dentro de los límites que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ni los jerarcas religiosos ni el gobernador estuvieron interesados en antagonizar y, de hecho, el gobierno gestionó fondos federales y privados para la rehabilitación de varias iglesias coloniales, destacando, durante la visita de la Reina Sofía de España, el 3 de noviembre del 2000, las obras de rehabilitación de la catedral más antigua de América Latina (catedral-convento de San Francisco), construida entre 1537 y 1540. De la misma manera brindó apoyo para el levantamiento de un catálogo de arte sacro en manos de las parroquias, para ayudar a su preservación. Se había logrado el punto de equilibrio entre llevar a cabo un mejor gobierno y respetar la idiosincrasia y las creencias de sus ciudadanos.

La iniciativa privada

De la misma manera que en la jerarquía religiosa, en la iniciativa privada se temían cambios que la afectaran, tales como: obstáculos a sus negocios, trabas a las inversiones, un régimen fiscal abusivo, entre otras medidas que pudieran perturbar sus negocios. Lo que respondía a una visión alarmista y equivocada sobre el recién inaugurado gobierno estatal, sobre todo porque el Gobierno Federal lo formaba una élite de tecnócratas, eso sí, con una visión deformada de la realidad del país, pues volcaban todos sus esfuerzos en beneficio de selectas minorías, segregando

a las mayorías e incrementado la desigualdad entre la población. Sin entender que un gobierno democrático de izquierda busca sacar de la pobreza a esas mayorías desplazadas a través de políticas públicas, eliminando prebendas, subsidios y corrupción a un reducido número de personas. Lo que implicaba aplicar leyes justas.

Con el fin de disipar dudas, así como alcanzar una convivencia productiva entre Gobierno e Iniciativa Privada, el Ejecutivo Estatal instauró reuniones vía la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), alcanzando pronto un ambiente de tranquilidad en la iniciativa privada. Todo esto sustentado en el principio de lo que generase empleo y beneficios económicos para el estado contaría con el respaldo del nuevo gobierno. Los temores de la clase empresarial se disiparon y se estableció el diálogo como forma de convivencia entre ambas partes.

Empleados estatales

Otro aspecto de índole muy delicado lo representaba el trato hacia los empleados de la administración estatal, ya que existía la costumbre inveterada que, al inicio de un nuevo régimen, se presentara el despido masivo de mandos medios y superiores, dejándolos sin posibilidades laborales durante todo el sexenio, escenario tan temido que de antemano los llenaba de resentimiento.

En lo que respecta a los funcionarios y empleados de las dependencias estatales se conservó a la mayor parte de la plantilla laboral de mandos medios hasta operativos. Los anteriores titulares de las dependencias rápidamente encontraron acomodo en la oposición, ya fuese en el Congreso o los municipios, o bien optaron por la iniciativa privada, o emigraron a otros estados afines a su filiación política.

La estrategia resultó favorable para ambas partes. Por el lado del servidor público, la mayoría siguió en su empleo, y por parte del Ejecutivo, se aprovechó la experiencia y conocimiento de los vericuetos de la Administración Pública. De otra manera equivalía a la paralización de programas y acciones de gobierno que tomaría mucho esfuerzo y tiempo en remontar. Y esto es un sencillo principio de la Administración: lo que funciona no lo cambies. Se ayuda a la gente y la administración va adelante.

3. Las Alianzas

Objetivos

Como se ha venido observando en el transcurso del libro, el panorama para gobernar se presentaba de una gran complejidad y diversidad. Se debían atender muchos aspectos con multiplicidad de intereses y varios de ellos contrapuestos, ciudadanos de todos los estratos sociales, económicos y políticos, así como formas de entender la función de gobierno de acuerdo con maneras de pensar disímiles. Para ello, la nueva administración debería crear una estrategia que permitiera llevar adelante los planteamientos fijados en el Plan de Desarrollo Estatal que accedieran a un desarrollo armónico y sostenido para todas y todos los tlaxcaltecas.

Lograr estos resultados implicaba una estrategia cimentada en una racionalidad de la acción del gobierno en todo el ámbito de trabajo sin interferencias, bajo un concepto democrático participativo. Se buscaba vigorizar el desarrollo económico, la diversificación de su base productiva y la democratización política.

En ese orden de ideas, se pensó en la figura de la alianza para implementarla en la administración pública de Tlaxcala. Alianza significa asociación, pacto, acuerdo. Es decir, nuevas formas de liderazgo, tanto político como administrativo, distintas de las acostumbradas en el estado. De manera inicial se establecieron algunas líneas de trabajo bajo el concepto de alianza:

- Se llevó a cabo un trabajo interno de coordinación entre todas las dependencias del gabinete gubernamental, incluso se

corrió la invitación a algunas delegaciones del gobierno federal, para participar en esta forma de trabajo.

- Se optimizó el manejo de tiempo del Titular del Ejecutivo al resolver agendas por sector y no por dependencia; si bien, en caso necesario, determinadas instancias contaban con su propio tiempo de audiencia, así como en casos extraordinarios se atendían asuntos particulares por institución.
- Se logró la máxima eficiencia en cuanto al manejo del tiempo y recursos de las dependencias integradas en alianzas.
- Se creó sinergia entre los titulares y las dependencias afines. Esto es, evitar la competencia, la desinformación mutua, las descalificaciones *a priori* o por rivalidad, elevando el nivel de cooperación y entendimiento entre ellas.
- Se evitó la duplicidad de programas entre dependencias afines. Al poco tiempo de colaborar en este tipo de organización, se detectaron programas similares en las dependencias, que gradualmente acordaron intercambiar padrones, así como, cuando fuese posible y las agendas para atender una comunidad coincidiesen, las dependencias optimizarían los recursos para lograr ahorros en tiempo y recursos.

Fueron cinco las alianzas que trabajaron con el Ejecutivo, sumándose a su proyecto de gobierno, y aquí se dará cuenta no de todo lo que hicieron (pues para ello pueden consultarse los informes anuales de gobierno), sino solamente de aquello que dejó huella en el estado, mediante programas que, en alguna medida, aún hoy en día se encuentran vigentes.

Alianza para un buen gobierno

Esta alianza partía del principio de que un gobierno democrático no es algo acabado; se debe construir cada día, por lo tanto, resultaba prioritario establecer canales de comunicación expeditos y permanentes con las diversas instancias. Como son las

que participan en la gobernanza, así como sectores sociales de diversa índole. Con ese propósito, las dependencias encargadas de atender a las instancias que abarcaban esta alianza se unieron para dar atención, cumpliendo eficazmente la labor que se les encomendó:

- Los poderes Legislativo y Judicial
- Los municipios
- El sector laboral
- Las organizaciones sociales
- Los medios de comunicación, y
- El gobierno federal

De manera particular, se hace mención de tres instancias del gabinete estatal que, por la labor inusitada que les tocó llevar a cabo, generaron cambios no sólo en la entidad, sino a nivel nacional. Fue encomiable su labor por lo que se subraya aquí su participación.

Representación del gobierno del Estado de Tlaxcala en el Distrito Federal (ahora Ciudad de México)

Esta oficina, además de sus labores propias, fungió como Secretaría Técnica de la Asociación Nacional de Gobernadores (ANAGO) y como enlace entre gobernadores de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), organizando 15 reuniones de mandatarios estatales y asistiendo a 24 sesiones ordinarias y cinco extraordinarias. Más adelante, en un capítulo expreso, se referirá la labor de ambas instancias.

(Adicionalmente, ambas organizaciones realizaron gestiones, en las que intervino directamente el Ejecutivo Estatal, consiguiendo crear y sostener el Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF), por medio del cual se recibieron del 2000 al 2004, 706 millones de pesos, destinados a infraestructura deportiva, de salud, educativa y

de carreteras, así como al agua potable, equipamiento urbano y combate a la pobreza.

En el mismo contexto, se consiguió que parte de los excedentes nacionales por la venta del petróleo al extranjero se destinara a los estados. A Tlaxcala le correspondieron 297 millones 396 mil pesos, recibidos por medio del Fideicomiso para la Infraestructura en los Estados (FIES) los cuales fueron empleados en comunicaciones, transportes y vialidades; ordenamiento, regulación y desarrollo urbano; agua y saneamiento; desarrollo rural y agropecuario; actividades económicas; desarrollo social; educación, salud y deporte y servicios públicos de atención a la población.

Instituto Estatal de Protección Civil

Fundado simultáneamente al de varios estados, este organismo en Tlaxcala se convirtió rápidamente en una institución de vanguardia reconocida a nivel nacional, ya que inmediatamente abrió 60 consejos municipales de protección civil, habida cuenta del riesgo permanente que la cercanía que el volcán Popocatepetl representa para la entidad. Se encargó asimismo de capacitar a los encargados de la primera reacción ante una posible catástrofe, en cada municipio.

Adicionalmente, el Instituto elaboró el Atlas de Riesgo Estatal, contemplando previsiones de todo tipo, y atendió emergencias provocadas tanto por inundaciones como por sequías.

Instituto Tlaxcalteca de Desarrollo Municipal

Fue creado con la intención de apoyar y capacitar a cada presidencia municipal en el cumplimiento de sus funciones; instancia prioritaria dado que el desarrollo debía llevarse a cabo en todos y cada uno de los rincones del estado; de esta manera se facilitó la atención a las comunidades, ya que la presencia del municipio dada la alternancia política adquirió relieve, puesto que en una auténtica democracia como la que se vivía en la administración

gubernamental, podría devenir en una transformación política positiva, como finalmente sucedió.

Alianza para el desarrollo económico

Uno de los puntales para el desarrollo de un país o de un estado es su desarrollo económico, ya que incluye la creación de empleos, economías secundarias, capacitación y la atracción de inversión pública para infraestructura, así como la inversión privada. En Tlaxcala se veía como una acción insoslayable sentar las bases para un desarrollo justo y equitativo

A través de las dependencias responsables del ámbito económico se establecieron los mecanismos para una alianza con la participación corresponsable de los agentes sociales., es decir: industriales, comerciantes, agricultores y otros, de las ramas de la economía tlaxcalteca.

El Ejecutivo Estatal impulsó la complementariedad y el apoyo al mercado, como la mejor garantía de progreso sostenido y equidad social, sentando las bases del desarrollo económico, quien demostró su dinamismo en el Producto Interno Bruto estatal. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante el sexenio de la primera alternancia, por la dinámica de crecimiento del PIB, Tlaxcala se ubicó en el quinto lugar del desarrollo económico del país.

El trabajo realizado por esta alianza fue particularmente intenso y complejo, pues debía atender a cuatro vertientes de desarrollo:

Desarrollo rural

Tlaxcala fue un estado cuya economía se basaba en la agricultura y la ganadería desde siempre, bajo un régimen climático adverso a las necesidades de ese sector: escasas lluvias, y poca disponibilidad de agua, fríos extremos, y, por otro lado, atraso tecnológico

y la secuela que trae el estancamiento económico, particularmente sumido en la pobreza y la marginación, a excepción de unos pocos enclaves prósperos.

El sector rural de la entidad tradicionalmente empobrecido hasta llegar al punto de que el 45% de las familias tenían un migrante en Estados Unidos, quien proveía mayormente a sus parientes. En cuanto a empleo, más del 80% de las familias tenían al menos un integrante viviendo y trabajando fuera de la comunidad, lo que representaba un sector rural de alta migración hacia el extranjero o a otros estados.

A partir del establecimiento de la Alianza para el Desarrollo Rural, se establecieron los mecanismos para la participación del campesinado en conjunción con el gobierno estatal, de tal manera que el campesino dejaba de ser un objeto con fines electorales y se convertía en un ciudadano con todos sus derechos y en camino a desarrollar una vida digna, dejando a un lado la miseria y la exclusión.

Entre 1999 y 2005 no existió programa o convenio con otras instancias que no se procurase y pusiera a disposición de los campesinos tlaxcaltecas, para elevar el nivel de vida del sector rural. De esta manera, el campo recibió apoyo en maquinaria, fertilizantes, capacitaciones agropecuarias, animales de traspatio, pies de cría de diversos ganados, empleo temporal, construcción y rehabilitación de carreteras y de caminos de terracería. Para lograr todo ello se aplicaron recursos derivados del PAFEF y los excedentes de petróleo gestionados ante la Federación.

Entre todos estos esfuerzos destaca sin duda el Programa de 100 Comunidades, dirigido a atender a las más marginadas, focalizando todos los apoyos, tanto estatales como federales, logrando una mejora real en la calidad de vida de estas localidades.

Desarrollo industrial

La industria representaba para Tlaxcala en el inicio de la administración de Sánchez Anaya un sector poco desarrollado, eran

escasas las industrias y se daba obsolescencia en muchas de ellas, por lo que se requería de un esfuerzo concitado entre el gobierno estatal y los industriales para fortalecerla y a la vez generar los empleos de manera intensiva, una de las demandas claramente establecidas durante la gira electoral y las audiencias públicas iniciales, pues el campo era notoriamente insuficiente para generar los empleos requeridos lo que conducía a situaciones de pobreza y, por consecuencia, a la migración.

A través del Fideicomiso Ciudad Industrial Xicoténcatl se mejoró el funcionamiento de los parques industriales existentes en Tetra y Huamantla, en cuanto a ahorro eficiente de electricidad, y se dio mantenimiento a la infraestructura —red de agua potable, telefonía y electricidad, invirtiéndose asimismo en una planta de tratamiento de aguas residuales para Huamantla—, recibiendo así, por primera vez en el país, la certificación como «Parque Limpio». Es decir, se dieron los pasos necesarios para el fortalecimiento y crecimiento de la planta industrial en Tlaxcala.

Ante inversionistas extranjeros y nacionales se promovió la disponibilidad y facilidades existentes en el estado y, al crecer la demanda, se invirtieron más de 27 millones de pesos para instalar un nuevo parque industrial: «Ciudad Industrial Xicohténcatl III», ubicada en Tlaxco, con una planta de tratamiento de aguas residuales y tecnología de vanguardia. Así, se logró que creciera y mejorara sensiblemente la disponibilidad de instalaciones para las nuevas empresas.

Por supuesto, al hablar de industria no sólo se hace referencia a las grandes fábricas, porque en estos años se apoyó de muchas maneras a las microempresas y empresas medianas, lo cual se reflejó en más empleos.

Desarrollo del empleo

Esta Alianza partía del propósito de establecer las estrategias necesarias para fomentar los empleos tan demandados en las comunidades, no sólo en la industria, sino a través de apoyos

directos a las personas vulnerables para generar el autoempleo con la dotación de insumos y apoyos económicos directos. Asimismo, se llevaron a cabo foros y mecanismos de acercamiento entre las personas y los sectores generadores de empleo. Otro punto muy importante fue cómo, a través de la obra pública, se crearon empleos temporales durante todo el sexenio. Esta labor se realizó por intermedio del Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario (SEPUEDE).

Este Sistema se coordinó tanto con la Alianza para el Desarrollo Económico, como con la Alianza para el Desarrollo Social, pues se reconoció al empleo como un derecho humano, por lo que se le dio una importancia impostergable.

Los resultados positivos de este Sistema permitieron que en los sexenios sucesivos se conservase este mecanismo, hasta el año 2021. Así, SEPUEDE se constituyó como el factor de enlace entre la demanda y la oferta de empleos durante el sexenio, cuyos resultados es fácil medirlos en la creación de empleos y consecuente derrama económica.

Desarrollo turístico

Tlaxcala es un lugar rico en sitios prehispánicos, coloniales en sus haciendas, además de su gastronomía, artesanías, fiestas patronales y sus toros, así como el atractivo de un lugar de provincia, tranquilo muy ajeno al ajetreo de la Ciudad de México y otras urbes.

Para incrementar el turismo era necesario promocionar el estado en todo el país y en el extranjero, participando en ferias y eventos turísticos, como se llevó a cabo a través del programa: *En el corazón de México y Ruta de los dioses*.

De la misma manera, sustentado la alianza gobierno sector turístico se incentivó a este último para el desarrollo de sus actividades, correspondiéndole al gobierno las acciones de infraestructura carretera, electricidad, agua potable, además de acciones puntuales como fue la rehabilitación de la imagen

urbana del centro histórico de la capital, lo que implicó recobrar el aspecto colonial del mismo, quitando toda la serie de postes y cables que lo hacían deslucir, ubicando estas instalaciones de manera subterránea. También, como otro apoyo, se llevó a cabo una capacitación permanente de todo el personal involucrado en la atención a los visitantes del estado, tanto gubernamentales como pertenecientes a la iniciativa privada.

Otro aspecto en el que incidió la Alianza para el Desarrollo Turístico consistió en la promoción de convenciones, así como en su propia organización. Tlaxcala resultaba un lugar ideal por su cercanía a la Ciudad de México, su fácil acceso y su infraestructura hotelera y sin los problemas de saturación e inseguridad de aquella.

Para ello, el Gobierno del Estado dispuso la construcción del Centro de Convenciones de Tlaxcala.

Esta obra de gran magnitud, con una inversión de 100 millones de pesos, ha tenido a lo largo de las dos décadas transcurridas desde su inauguración un amplio beneficio socioeconómico. Cuenta con una superficie de 32 mil metros cuadrados, que incluye el edificio de 8,546 metros cuadrados, con un gran salón con aforo para 2,800 personas sentadas o para 1,400 comensales; jardines, estacionamiento y servicios.

El gran salón del Centro de Convenciones es divisible en 10 salones de menor tamaño, con muros corredizos, por lo que existe la alternativa de seleccionar áreas de mayor, media o menor capacidad, de alta calidad acústica y con instalaciones electrónicas y de todo tipo, de tal manera que pueden realizarse simultáneamente actividades de diversa naturaleza, de capacitación, culturales, educativas, turísticas, artísticas, políticas y sociales.

Por otro lado, además de las múltiples reuniones que ahí se han realizado, tanto convenciones foráneas como cursos de capacitación locales o eventos sociales, el Centro de Convenciones ha ocupado un lugar destacado en la solución de graves problemas. Así durante la reciente pandemia, dado su tamaño y las facilidades logísticas que ofrece, con la intervención del Ejército y

de médicos, el Centro de Convenciones se convirtió en el núcleo operativo local de las etapas de vacunación anti-COVID, del cual dependían los demás lugares habilitados en el resto de la ciudad y también del estado, hasta que la enfermedad empezó a decrecer, se volvió más manejable, y los hospitales pudieron ocuparse nuevamente del tratamiento correspondiente.

Otro logro digno de mencionarse fue la construcción y puesta en operación, en enero del 2004, del Zoológico del Altiplano, destinado a atender tanto al turismo local como al foráneo, con instalaciones modernas y una gran cantidad de especies, propias de la zona central de México principalmente, pero también traídas de otros lugares del mundo, abonando así a satisfacer las necesidades de esparcimiento, recreación y conocimiento del mundo animal.

Desarrollo carretero

En el sexenio de Alfonso Sánchez Anaya, en coordinación con los estados de Puebla, Hidalgo, Estado de México y Veracruz, se realizó el Proyecto «Gran Visión», para comunicar con modernas carreteras, por el centro del país, el Golfo de México con el Océano Pacífico.

El proyecto abarcó mil 148 kilómetros de carretera, de los cuales al estado de Tlaxcala le correspondió la modernización y ampliación de 172 kilómetros carreteros, correspondiente a los tramos: de Apizaco a los límites de Tlaxcala y Chignahuapan, Puebla; el libramiento Tlaxcala Sur; el tramo que abarca desde los límites de Calpulalpan con el Estado de México con 34.8 kilómetros.

En cuanto a caminos y carreteras secundarias, se les dio un fuerte impulso, ya que muchas comunidades alejadas contaban con escasa y mala comunicación tanto para la movilización de la población como para el transporte de sus mercancías a los mercados.

Alianza para el desarrollo social

El desarrollo social es uno de los factores más importantes en el desarrollo de las sociedades, ya que incide en los aspectos más importantes de la población en ciudades y comunidades, lo que implica la atención prioritaria que se le debe dar a este factor.

El primer gobierno de la alternancia actuó, desde los primeros días, en sentar las bases de las políticas públicas en materia de desarrollo social, encaminadas a atender áreas tan sensibles como la salud, la educación, la familia, la alimentación, así como el empleo, entre las principales entre las principales.

La alianza pueblo-gobierno para el desarrollo social se llevó adelante con la participación de ambos con la finalidad de que los apoyos del segundo incidieran en solucionar los problemas de acuerdo con la situación social de las diferentes comunidades.

Por parte del gobierno del estado se llevó adelante la estrategia de trabajar a través de las instancias ya existentes, o bien se crearon institutos o coordinaciones cuando no había una dependencia específica para dar esa atención, aplicando los recursos adicionales gestionados ante la Federación. El objetivo fue actualizar y ampliar la atención que las dependencias directamente responsables daban, mientras las otras instancias coordinadas en esta Alianza sumaban apoyos a través de sus recursos y programas. Lo principal fue trabajar en tres demandas prioritarias: Salud, Educación y Empleo (sin olvidar las demás), atendiéndolas simultáneamente.

Para lograr los resultados deseados, buena parte del presupuesto adicional (conseguido mediante gestiones ante la Federación y de los excedentes de ganancias en la venta de petróleo) fueron destinados a solucionar, en lo posible, estas demandas, pues se tenía conciencia de que, de no ser atendidas, impedirían que la población accediese a un mejor nivel de vida y podrían provocar inestabilidad social.

Salud

La salud es uno de los bienes más preciados para el ser humano, de él depende el desarrollo de una vida digna; una vida en la cual encuentran las familias el sentido de la alegría y el convivir en armonía. Sin una población sana la existencia adquiere un sentido de derrota y por ende de atraso y sufrimiento. De ahí que para el gobierno de la alternancia la preservación, mantenimiento y rescate de la salud fueran una prioridad ineludible. Por tanto, las políticas públicas en este ámbito fueron prioritarias y se constituyeron como acciones fundamentales para el proceso de desarrollo sustentable de la entidad.

La necesidad de llevar el servicio de salud a todo el territorio, y de manera prioritaria a las comunidades más alejadas, muchas de ellas carentes de los servicios más básicos de atención es imperante. Al estar municipios y comunidades alejados de los principales hospitales de Tlaxcala, y sin transporte propio, no tenían acceso a los servicios de salud, ni en caso de emergencia o como cuidados constantes. Esta política de atender a todas las comunidades por más alejadas que se encontraran partía de un propósito democrático, el ser un gobierno para todas y para todos con lo que cumplía la visión humanista que lo inspiraba.

En este sentido, para alcanzar la accesibilidad de los servicios de salud, en el sexenio de 1999–2005, se contó con médicos las 24 horas al día, los siete días de la semana en los Centros de Salud, por lo que fue necesario contratar a 248 médicos para cubrir todo el estado, esfuerzo que representó una inversión histórica en recursos humanos.

En este apartado se debe resaltar la coordinación que se estableció entre la Secretaría de Salud, dependiente del gobierno estatal, y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). En áreas tales como los programas de vacunación, cirugía extramuros, y otros servicios médicos, los cuales se cumplieron a cabalidad.

Como otras acciones por parte del gobierno de la alternancia, se pueden señalar, la ampliación a la cobertura de los centros médicos ya existentes, así como la apertura de otros nuevos, los cuales atendieron con oportunidad a la población, evitándole traslados a lugares lejanos a su residencia. Este es el caso, del Hospital Regional «Emilio Sánchez Piedras», puesto en marcha en el municipio de Tzompantepec. De la misma manera y, considerando las zonas más densamente pobladas y con mayor demanda hospitalaria, se abrieron e inauguraron tres hospitales comunitarios en Zacatelco, Contla de Juan Cuamatzi y El Carmen Tequexquitla.

Al hacer entrega del aparato administrativo y la infraestructura existente al gobierno que sustituiría al de Sánchez Anaya, se entregaron también dos hospitales más, listos para ser inaugurados de inmediato, uno en Villa Vicente Guerrero y el otro en Tlaxco.

Un punto a resaltar, debido a su importancia en el ámbito del Sector Salud del estado, fue la creación del Instituto Tlaxcalteca de Atención Especializada a la Salud (ITAES), cuya creación tuvo como objetivo llevar los beneficios de la alta tecnología al grueso de la población tlaxcalteca, por lo que trabajó en convenio de colaboración con diversas instituciones, entre las que destacan el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH), el Congreso del Estado, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Contó con infraestructura y tecnología médica actualizada en los módulos de imagenología; microbiología clínica; detección y tratamiento de cáncer cervical; enfermedades del niño y la niña con alto riesgo de morir; diagnóstico clínico; cirugía ambulatoria y cardiología; servicios brindados con costos determinados a partir de un estudio socioeconómico de los solicitantes, con el fin de evaluar sus alcances y, en esta medida, favorecer a los más necesitados.

La ubicación del ITAES en San Matías Tepetomatitlán se planeó pensando a futuro, ya que se pensaba en lo conveniente de tener a la mano los hospitales que abarcaran las demandas de salud de todos los sectores. Es así como, casi dos décadas después, en el mismo sitio existen varios hospitales, que empiezan a conformar lo que podría llamarse una Ciudad Sanitaria o una Zona de Hospitales, entre los que destacan el Hospital de la Mujer, el Hospital General y el Hospital del Niño. Puede decirse que el ITAES abrió camino a lo que sería una mejor atención para los tlaxcaltecas en este rubro, lo cual evita la necesidad constante de traslados a la capital del país o al estado vecino de Puebla.

Nutrición

La nutrición constituye uno de los factores fundamentales para que los seres humanos puedan llevar una vida completa y un desarrollo pleno de sus capacidades. Una mala nutrición condena al individuo o a toda una comunidad a una existencia precaria donde sus capacidades se verán disminuidas y será fácil presa de enfermedades, particularmente si la mala alimentación se da desde niños y jóvenes. Es deber del Estado combatirla a través de programas muy puntuales.

Al inicio del gobierno de la alternancia, se amplió la atención nutricional a la infancia tlaxcalteca. Así durante el sexenio se hizo entrega de desayunos por 67.6 millones de raciones alimenticias y 14.4 millones de tetra briks de leche en las escuelas de municipios y comunidades. Con la misma finalidad se implementaron los comedores escolares para ofrecer una comida balanceada a los alumnos. Dada la presencia de muchas familias en situación de pobreza y pobreza extrema, se entregaron dos millones de despensas, con la finalidad de una inmediata provisión de los nutrientes necesarios.

Pero la atención en este rubro no quedó únicamente en donaciones, también, en la misma línea de mejorar la nutrición y

ofrecer proyectos que representaran ingresos para estas familias, se proporcionaron 9,532 paquetes de conejos, 56 mil aves de postura, 615 paquetes de micro túnel de nopal, hongo zeta y hortalizas, de acuerdo con el proverbio chino «No solo dar el pez, sino enseñarles a pescar».

Discapacidad

La discapacidad es un problema que hasta ya entrado el siglo xx se le comenzó a dar importancia en el mundo y por ende en México. La discapacidad constituye una disminución de la suficiencia de la persona para enfrentarse al mundo. Su lucha por salir adelante se encuentra llena de obstáculos no sólo materiales, también mentales y, en muchos casos, y esto es lo más triste, por las personas sanas que las consideran un estorbo y una carga.

En trabajo coordinado con el Instituto Tlaxcalteca para Personas con Discapacidad (ITPCD) y el DIF estatal, se creó la Agencia de Integración Laboral, para dar oportunidad de empleo a personas cuya discapacidad les permitiera desarrollarlo. Tanto el ITPCD, creado en ese gobierno, como la Agencia de Integración Laboral, fueron reconocidos como una vanguardia nacional en cuanto a la atención de las necesidades de este sector de la población.

Empleo

El empleo, si bien cae también dentro del desarrollo económico, su impacto en la vida de las comunidades es fundamental para el armónico desarrollo de las familias y las personas. La falta de este, condena al individuo al sufrimiento y a la degradación. Disponer de trabajo, es disponer de recursos económicos para satisfacer las necesidades vitales y secundarias y para una armoniosa relación familiar.

Las acciones aquí se encaminaron en las comunidades más pobres a través de estrategias creativas, involucrando a varias dependencias para otorgar proyectos productivos, capacitación para el trabajo en modalidad de beca temporal, ferias del empleo y bolsa de trabajo para ofrecer vacantes en la iniciativa privada, entre otros.

Educación

La educación permite al individuo dejar atrás la ignorancia, además de proporcionarle las herramientas necesarias para enfrentarse a las vicisitudes de la vida. Permite volver a una persona un ser productivo, consciente de su realidad y a constituirlo como un ser valioso para la sociedad. De ahí que el gobierno de la alternancia fijara su atención en este aspecto del desarrollo social, como un factor desencadenante del desarrollo estatal. Fue necesario invertir para suplir la infraestructura deteriorada y completar la insuficiente, y a la vez se optó por la capacitación de docentes y administrativos. Estos dos aspectos fueron los puntales que permitieron promover el desarrollo individual y colectivo de sus educandos, para una educación de calidad, complementados con la recreación, el deporte y la cultura.

Como resultado de este esfuerzo, nuestro estado se ubicó durante ese sexenio, en el primer y segundo lugar de aprovechamiento en escuelas secundarias generales y primarias. También se logró reducir la deserción escolar en educación básica, por lo que la entidad se colocó en un importante lugar nacional en cuanto a eficiencia terminal.

En el terreno de la educación superior se diversificó la oferta, creando El Colegio de Tlaxcala para la generación de posgrados, impartándose en él diplomados, maestrías y doctorados, y llevándose a cabo investigaciones con recursos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y del Gobierno

del Estado, para consolidar la investigación de alto nivel como elemento prioritario del desarrollo de la entidad.

En colaboración con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) se instaló en Apetatitlán el Centro de Educación Continua y a Distancia (CECUTLAX). Por otro lado, se logró mediante convenio con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la implementación del Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia (CATED).

Asimismo, se creó el Instituto Tecnológico Superior de Tlaxco y se firmó convenio con la SEP federal para la consolidación de la Universidad Politécnica del Sur. Todo este abanico de posibilidades fue abierto a la juventud tlaxcalteca para que pudiera obtener, en su propia tierra, la formación necesaria para su desarrollo profesional; así como imaginar un mañana en el que Tlaxcala se convirtiera en una opción asequible de formación para otras entidades del país y, eventualmente, de otras naciones, como en un momento lo señaló el gobernador:

Mi gobierno deja las bases necesarias para que, en los próximos años, a través de las Instituciones de Educación Superior de nueva creación, Tlaxcala se transforme en un polo del conocimiento, con la capacidad de competir nacional e internacionalmente y sea punto de referencia en esta materia.

De esta forma, se canalizaron 644 millones 524 mil pesos para infraestructura educativa, cifra histórica para Tlaxcala. Todo ello, por indicaciones precisas del Ejecutivo Estatal, quien en algún punto manifestó su sentir al respecto.

Derivado también del Plan de Desarrollo Estatal, llevamos adelante un gran esfuerzo para hacer de la educación la base del desarrollo. Porque estamos convencidos de que un pueblo educado, un pueblo con la preparación suficiente, es capaz de afrontar con éxito los retos del mundo moderno.

Sistema Estatal de Desarrollo Integral de la Familia

El sistema se convirtió en una institución clave para iniciar el proceso de resolución de problemas inherentes a las familias tlaxcaltecas. Esta instancia pudo desempeñar airoosamente su función porque tenía una autoridad moral cultivada durante décadas en la atención, dentro de sus posibilidades, a la población vulnerable de Tlaxcala. La nobleza de sus programas de atención a la niñez, a los adolescentes, a personas con discapacidad, a adultos mayores, le otorgaban esa respetabilidad.

Atención a la juventud

La juventud representa el futuro de una nación, de un estado. es la etapa del ser humano en que se mira hacia el futuro deseando transformarlo a través de su capacidad creadora y su esfuerzo personal. Ser joven es mirar hacia adelante, imaginarse un mundo mejor que el actual, cambiar lo que con el tiempo se va volviendo obsoleto. Nuevas formas de entender la vida y soñar en nuevos espacios construidos con lo que llaman «la loca de la casa»: la imaginación.

Resultaba, por tanto, necesario brindar a los jóvenes tlaxcaltecas las posibilidades que les permitieran alcanzar sus sueños. Fue a través del Instituto Tlaxcalteca de la Juventud (ITJ) que se llevaron a cabo los diversos programas instituidos a nivel nacional para atender a este sector. Entre ellos destaca la instalación de centros interactivos instalados en Tlaxcala, Calpulalpan, Apizaco y Huamantla, en donde recibieron atención 182 mil jóvenes de la región, acercándoles los medios electrónicos de manera gratuita. De esta manera se daba cumplimiento uno de los objetivos del gobierno estatal: dar acceso a la población joven a las nuevas tecnologías, los centros interactivos.

Por otro lado, en respuesta a la demanda juvenil de empleo y educación, se apoyó a 92 proyectos de autogestión y rehabilitación de espacios, reforestación en parques y mantenimiento

para canchas deportivas, así como becas para jóvenes de recursos limitados.

Desarrollo integral de la mujer

Este aspecto adquirió gran relieve, ya que iba dirigido a mejorar las condiciones de vida de la mujer, cuando apenas se iniciaba a nivel nacional. La mujer siempre fue vista como un ser dependiente del hombre en su vida personal, ya fuera el marido o los padres y hermanos. Su destino era el hogar y su función se reducía a la atención de los hijos y la casa; si bien ya comenzaba a despuntar la mujer de clase media en ámbitos ocupados tradicionalmente por los hombres, aún distaba mucho de alcanzar niveles de equidad.

De ahí que el Ejecutivo Estatal impulsara la fundación y consolidación del Instituto Estatal de la Mujer y sus programas para atender a este sector. No obstante, teniendo bien claro que sin ingresos o independencia económica nada se lograría, para lo cual se creó el Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Mujer (FIDIME), con la finalidad de coordinar acciones que llevaran a mejorar las condiciones de vida y a generar igualdad de oportunidades.

Se atendieron situaciones que lastimaban a las mujeres, como son los casos de violencia familiar, discriminación, acoso y violencia sexual. Para el efecto se impartieron charlas, se establecieron refugios para mujeres golpeadas y se ofrecieron terapias diversas para atacar estos problemas. Las charlas con participación de psicólogas iban dirigidas a la toma de conciencia.

No obstante, lo mejor que se hizo para dar crecimiento a las mujeres fue el ejemplo. En el gabinete de funcionarios públicos nunca antes hubo tantas mujeres en puestos de titularidad o mandos medios. Más de la tercera parte de los puestos directivos del gobierno estatal fueron ocupados por mujeres de diversas edades y profesiones.

Se creía en ellas y en su capacidad, de tal forma que esa generación de servidoras públicas trabajó honrando la confianza que se les brindaba. Lo antes dicho echa abajo el prejuicio de que la mujer solo está capacitada para los bajos niveles en la estructura o para secretarías, sin menospreciar estas actividades. Además, sentó un precedente que, con el pasar de las siguientes administraciones, se fue confirmando más su integración en los tres poderes del Estado.

Las acciones señaladas, con el paso del tiempo, han validado una creciente toma de consciencia por parte de las mujeres.

Fomento a la cultura

La cultura del pueblo tlaxcalteca es un valor inestimable, pues representa el legado generacional desde la época prehispánica, la colonia, la época moderna hasta la contemporánea. En cada una de ellas se han creado expresiones culturales tanto tangibles como intangibles que comprenden el ámbito arquitectónico, pictórico, escultural, dancístico y musical, así como las manifestaciones populares en fiestas y eventos tanto civiles como religiosos.

De ahí la importancia de su conservación y difusión no sólo para el disfrute de la población tlaxcalteca, sino para que tengan un recuerdo vívido de dichas manifestaciones y se sientan orgullosos de su pasado; pero también para mostrar a los visitantes la riqueza cultural del estado, así como su difusión en otras entidades del país y en el extranjero.

El gobierno de la alternancia, consciente de llevar a cabo esta labor tan encomiable, puso en marcha a través del Instituto Tlaxcalteca de la Cultura (ITC) en coordinación con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) la preservación de inmuebles y obras de valor histórico, tanto prehispánicas como coloniales, mediante restauraciones y remodelaciones. Se llevaron a cabo programas que incidieron en publicaciones literarias

e históricas, así como eventos musicales, teatrales, dancísticos, conferencias, exposiciones pictóricas y esculturales, programas de fomento a la lectura, sólo por mencionar algunas acciones.

Destacan en este rubro las siguientes aportaciones: la creación de un catálogo de obras de arte sacro, inexistente hasta este sexenio, para lo que hubo de conciliar tanto la visión y perspectiva de la iglesia católica en la entidad, como las del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Tlaxcalteca de Cultura (ITC). De esta forma, se logró la disminución del 70% en el robo y desaparición de piezas religiosas.

En lo concerniente a la protección del patrimonio de valor artístico e histórico, como es el arte sacro, se elaboró asimismo el catálogo de bienes sacros, que comprendieron en su primera etapa 200 templos de un total de 339, con el registro de 9 mil piezas culturales.

Hasta ese sexenio, no era posible traer al estado exposiciones de nivel nacional ni internacional, pues los museos existentes en la entidad no cumplían con los requerimientos de temperatura, altura del edificio, iluminación, material de las paredes e inexistencia de hongos o humedad. Fue por lo anterior que el gobierno de Sánchez Anaya, en su área cultural, se propuso y logró la implementación de un museo que tuviera las características de curaduría exigidas internacionalmente.

Esto implicó la restauración y remodelación de un edificio colonial ubicado en el centro de la capital del estado, apoyándose en el Programa de Infraestructura Cultural de los Estados, con la creación y puesta en marcha del Museo de Arte de Tlaxcala, punto de encuentro y diálogo de expresiones artísticas de suma importancia para el país y el mundo.

Un inmueble que vale la pena destacar es el exconvento de San Francisco que fue una de las primeras edificaciones coloniales en la Nueva España y que posee características especiales de arquitectura mudéjar, obra de los primeros migrantes árabes, convertidos al cristianismo. Este patrimonio cultural se

encontraba en un estado de abandono y deterioro al inicio del sexenio, para lo cual se requería de un presupuesto cuantioso, que no se encontraba disponible en las arcas del gobierno.

Dado su valor histórico y artístico incalculable, resultaba inadmisble dejarlo en ese estado, por lo que el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya recurrió a dos instancias para lograr su restauración. Por un lado, con el apoyo de la iniciativa privada y la comunidad artística nacional, mediante el programa «Adopte una obra de arte», se consiguieron donativos en efectivo o en obra a subastar, fondos que se destinaron a la restauración, con curadores especializados, a efecto de que la obra cumpliera con los estándares nacionales e internacionales.

Y de manera directa, el gobierno del estado, convencido de la importancia de su herencia cultural, se propuso restaurar durante su periodo el convento, para buscar el reconocimiento internacional de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, por sus siglas en inglés) que otorgaría fondos para la preservación de este patrimonio. Una vez restaurado debía lograrse impedir que la zona rescatada cayera nuevamente en el deterioro.

El 2 de septiembre del 2003, el exconvento de San Francisco quedó formalmente incluido en la lista indicativa de la UNESCO en México y, finalmente, en 2022 este esfuerzo gigantesco dio frutos, con la declaración de ese organismo internacional reconociéndolo como patrimonio cultural de la humanidad.

Alianza para la justicia

En la justicia se cimienta la paz social y el desarrollo de un país y, por ende, de un estado. Sin justicia no hay paz y sin paz no hay posibilidad de llevar adelante políticas públicas en beneficio de los ciudadanos. Así, tanto en la gira preelectoral como en las audiencias públicas se manifestó reiteradamente la demanda de justicia en todos los ámbitos de la vida comunitaria.

Al inicio del periodo gubernamental de ese sexenio, el panorama se presentaba desolador: instituciones claramente anquilosadas; personal insuficiente y sin capacitación continua, lo que se traducía en ineficiencia en sus labores; falta de espacio en las instalaciones y escasez de equipamiento a los operarios; salarios no actualizados desde muchos años atrás, lo mismo que expedientes de averiguaciones previas, litigios, demandas e inconformidades, con un rezago de varios sexenios anteriores.

De ahí la necesidad de establecer la Alianza para la Justicia. Esta alianza se materializó entre dependencias estatales y federales, que formaron parte del enorme esfuerzo desarrollado para llevar seguridad tanto a las personas como a las familias y a su patrimonio material; justicia expedita en todo tipo de controversias y desacuerdos y readaptación social.

Tanto el Tribunal Superior de Justicia como el Tribunal Electoral de Tlaxcala gozaron de libertad absoluta, acorde al respeto de la división de poderes y, por otro lado, por primera vez en la historia de Tlaxcala, el Procurador General de Justicia fue electo por el Congreso del Estado.

Ante los crecientes problemas en esta materia, la primera administración del cambio estableció el compromiso de brindar seguridad a la familia, velar por la integridad del patrimonio, asegurar el respeto absoluto a las garantías individuales, preservar el ejercicio libre de los derechos, así como el de las prerrogativas laborales y agrarias. Todo ello, para satisfacer las demandas de la sociedad. Mayor eficacia en la lucha contra la delincuencia organizada, mediante la completa profesionalización policial y la adecuada coordinación entre los niveles de gobierno, así como una permanente revisión del marco legal y de las disposiciones administrativas relativas a la materia.

Para lograr lo anterior, fue necesario establecer enlaces con las dependencias y contrapartes federales y de otros estados, a manera de crear bancos de información compartida, evitando así que el estado trabajara de manera aislada en la detección de delincuentes. Otra ventaja de involucrar a la Federación, a otras

entidades, particularmente a las vecinas, fue que se pudieron llevar a cabo operativos conjuntos, favoreciendo notorios resultados positivos.

Procuración eficiente de la justicia

Los factores que más afectan el comportamiento y expectativas de la ciudadanía es la inseguridad, la indefensión y el miedo derivados del robo en todas sus expresiones, el secuestro, los crímenes de sangre, pero también el abuso, la extorsión, la trata de mujeres con fines de explotación sexual, entre los principales delitos.

Para combatir el crimen, el gobierno entrante se abocó a dotar de infraestructura al aparato judicial. Para ello, se construyeron los edificios de las Agencias del Ministerio Público adscritas a la Procuraduría General de Justicia del Estado en Huamantla, Apizaco, Nativitas, Tlaxco y San Pablo del Monte. Asimismo, se construyó el inmueble del Servicio Médico Forense y se creó el Laboratorio de Genética, con lo cual, en su momento, Tlaxcala se puso a la vanguardia en materia de tecnología criminalística. Además, en cada distrito judicial se ampliaron los horarios de trabajo y el número de agentes del Ministerio Público se incrementó.

Producto de estas mejoras, se logró la captura y desintegración de 60 bandas dedicadas al asalto, robo, secuestro, chantaje, robo de autos y homicidio.

Para dar una respuesta oportuna y satisfactoria a los campesinos, el Tribunal Unitario Agrario otorgó seguridad jurídica sobre sus tierras a los hombres y mujeres del campo. Así, se abatió el rezago agrario mediante certificados ejidales y comunales.

Seguridad pública

Para salvaguardar la integridad física y patrimonial de toda la población y garantizar la tranquilidad y el orden público en la entidad:

- Se concluyó la construcción de los edificios de las delegaciones de la Dirección de Vialidad y Seguridad Pública en Apizaco, Huamantla, Tlaxco, San Pablo Apetatitlán, y se inició la construcción de la de San Pablo del Monte.
- Se crearon el Instituto de Formación Policial y la Policía Turística, y se apoyó a la Policía Industrial y Bancaria.

Readaptación social

El compromiso adquirido por la administración estatal con los internos adultos y menores fue que se respetaría su derecho a un trato digno el tiempo que permanecieran dentro del sistema penal y se les darían los elementos necesarios para que, al terminar su periodo de reclusión, pudiesen reintegrarse exitosamente tanto en el seno de su familia como dentro de la sociedad.

Por ello, se mejoró sustancialmente el servicio médico; hubo un incremento sustancial en el acervo cultural de las bibliotecas del penal; se otorgó capacitación en carpintería y reparación de electrodomésticos, entre otros oficios, y aumentó la matrícula de presos que realizaron estudios de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria. Se proporcionaron terapias de todo tipo, sobre todo a menores de edad, pero también a adultos, a efecto de contribuir a su rehabilitación.

También se incrementaron las actividades deportivas con apoyo del Instituto del Deporte de Tlaxcala (IDET). De esta forma y casi para concluir su periodo el titular del Ejecutivo pudo decir:

Las condiciones del sistema penitenciario nos permiten asegurar que no existe sobrepoblación, motines, homicidios, fugas ni autogobierno en ninguno de nuestros centros de readaptación social.

Esta Alianza mejoró notablemente las condiciones de seguridad y calidad de vida en el estado, gracias a que a las dependencias que la conformaron les fueron proporcionados los elementos

(físicos y de desarrollo humano) necesarios para cumplir adecuadamente el servicio que brindaron a la población.

Así, durante seis años consecutivos, Tlaxcala se ubicó entre los dos estados más seguros del país. Refiriéndose precisamente a la seguridad, el mandatario estatal afirmó:

Una de las preocupaciones que con más énfasis nos demandó la población. Más allá del discurso, hemos respondido en los hechos al compromiso adquirido con la sociedad tlaxcalteca de brindarle más y mejores condiciones de seguridad. Orgullosamente, nuestro estado mantiene el más bajo índice de criminalidad del país.

Alianza para una administración eficiente

Un buen gobierno debe a su vez ser un buen administrador. De nada sirve elaborar planes, programas y proyectos con las mejores intenciones si estos no se llevan a buen término por problemas de mala gestión administrativa. Para ello se requiere de un aparato administrativo que procese con eficiencia y eficacia la aplicación de los recursos. Es por ello que el gobierno de la alternancia planteó como esquema general la Alianza para una administración eficiente.

En esta alianza participaron todas las dependencias del gobierno estatal que incluían, las secretarías y el gabinete ampliado, los institutos, coordinaciones, departamentos especiales responsables de cumplir con sus compromisos de acuerdo con lo establecido en el Plan de Desarrollo Estatal elaborado cada año.

Personal administrativo

Un punto, por demás primordial, consistió en contar con el personal adecuado para los fines propuestos, a los distintos niveles, para llevar adelante la actividad gubernamental. En el caso del personal de nuevo ingreso, fue seleccionado con base en

exámenes psicométricos y de conocimientos, y la conservación fue por su eficacia en la administración. Los seis años estuvieron en permanente capacitación, a efecto de lograr la eficiencia y calidez que requería un gobierno que estableció una nueva forma de servicio público.

Para ello la Oficialía Mayor coordinó con todas las dependencias estatales, 539 cursos, tanto técnicos como de desarrollo de habilidades, y tres diplomados, apoyando la profesionalización y actualización constante de los servidores públicos.

Con la misma finalidad se dotaron de diferentes cursos para dotar de nuevos elementos administrativos al personal; ya que uno de los objetivos principales de esta alianza era demostrar un gobierno eficiente, eficaz y capaz de resolver con éxito su encomienda. También puso al alcance de estos funcionarios un lenguaje comunicativo distinto al que durante más de 75 años estuvo en uso.

La Contraloría del Ejecutivo Estatal realizó 70 estudios orgánico-funcionales, con el fin de elaborar 58 manuales de organización y 45 de procedimientos, diseñando y elaborando mil 540 procedimientos, así como 35 proyectos de reglamentos interiores; todo ello en virtud de que anteriormente se carecía de Manuales de Organización y de Procedimientos, acordes a la estructura orgánica de las dependencias.

Modernización administrativa

Todas las dependencias iniciaron su proceso de ingreso a un mundo digitalizado. Se sustituyeron gradualmente máquinas mecánicas o aún eléctricas por computadoras, y se crearon redes de enlace informático, aprovechando servicios nacientes en el estado, como Internet; de esta manera, se abatió el rezago existente en muchas de las oficinas.

De cara al público que solicitaba servicios diversos esto fue particularmente evidente en la Coordinación del Registro Civil, que llegó a emitir 231 mil 857 actas y 281 mil comprobantes de

Clave Única de Registro de Población (CURP). También fue muy claro en la implementación de cuatro quioscos de información y servicios, en Zacatelco, Huamantla, Apizaco y Tlaxcala, permitiendo a la población obtener de manera ágil y digitalizada actas y CURP, realizar el pago de tenencia y otros trámites.

La Secretaría de Finanzas implementó un mejor sistema recaudatorio, contratando instituciones bancarias que ofrecieran alternativas eficaces para una mayor recaudación de ingresos. Asimismo, colaboró con la SHCP, estableciendo un Módulo de Asistencia al Contribuyente. También se implementó un módulo de impuestos estatales y de multas no fiscales, desarrollándose así la infraestructura de la Red Local de Ingresos.

Finanzas públicas

El presupuesto de egresos se realizó bajo la modalidad de Presupuesto por Programas. Es decir, que todos los titulares tuvieron que elaborar sus programas y proyectos basados en el Plan Estatal de Desarrollo pensando a corto, mediano y largo plazo, que les permitiera obtener el presupuesto requerido. Los programas y proyectos deberían señalar con claridad sus objetivos y metas, así como el procedimiento para llevarlos a cabo y los requerimientos presupuestales: gasto de inversión y gasto corriente. Esto valía tanto para la continuación de programas como para los nuevos.

En función de que el presupuesto que les fue asignado alcanzara tanto para los programas que ejercían y los gastos corrientes (salarios del personal, agua, luz, Internet, gasolina, vehículos, etc.), como para programas emergentes o coyunturas diversas. Además tuvieron que rendir informes puntuales de lo gastado.

Este tipo de planeación era una novedad en la administración pública en aquellos años y permitió coadyuvar al desarrollo económico y social de la entidad, lo mismo que el Consejo Económico y Social del Estado de Tlaxcala (CES), creado en ese tiempo para invitar a todos los sectores que intervienen en las

actividades económicas y sociales del estado a participar en una planeación estratégica a mediano y largo plazo.

Los informes presentados por las dependencias fueron fiscalizados por la Contraloría y entregados por la Secretaría de Finanzas al H. Congreso del Estado, en abono a la transparencia. La legislatura correspondiente aprobó la Cuenta Pública General del Estado los seis años.

Finalmente, la Secretaría de Finanzas contó con la Certificación ISO 9000 en sus procesos de expedición de cheques y elaboración de presupuesto. Este reconocimiento es de corte internacional y todas las dependencias iniciaron posteriormente un trámite de revisión similar a efecto de obtenerla, entre ellas dos instituciones insertadas en el SEPUEDE, que obtuvieron dicha certificación, el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Tlaxcala (ICATLAX) y el Sistema Estatal de Empleo.

Dos problemas a destacar

La idea central de presentar estos dos problemas muestra a distancia cómo el gobierno de la alternancia actuó en favor de la población, buscando la aplicación de la Ley y la prevalencia del Estado de Derecho. Problemas no concitados por el Ejecutivo Estatal, los cuales afectaron seriamente las actividades en dos aspectos distintos.

Es obligación del Ejecutivo Estatal tratar de resolver problemas, sean heredados, antiguos o recientes; ya sea provocados por la Federación, por actores locales o por ambos. En cierta ocasión se le preguntó al titular del Ejecutivo en los años de 1999 a 2005, cuál había sido la situación más grave que tuvo que enfrentar y la respuesta fue: «El problema con la Federación y como consecuencia con el magisterio tlaxcalteca».

Sector educativo

El primer problema que enunciar se ubica en el sector educativo, problema que devino de una mala e inconclusa descentralización educativa iniciada antes y durante el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León. Durante décadas la Federación trasladó las responsabilidades educativas a las entidades, pero conservó el flujo de recursos, que podía retrasar, negar o entregar a tiempo de manera incompleta; además, al imponer políticas educativas, plazas, funcionarios de corte federal, se abandonaba a los gobernantes locales frente a las reacciones derivadas de las decisiones tomadas en el centro, sin dejar casi margen de maniobra para los

ejecutivos estatales. Lógicamente los primeros afectados serían los maestros consecuencia del retraso de pagos y presupuesto para su labor educativa.

Al asumir el panismo el poder presidencial y estar conformado principalmente por personas de mentalidad neoliberal, intentó implantar en el país entero un modelo empresarial, iniciando con una especie de auditorías, a través de coordinaciones de dependencias federales y mixtas, integración de nuevos equipos de trabajo y diferentes formas de atención, regionales o por nuevas zonas.

La consecuencia inmediata arrojó un atraso en las ministraciones presupuestales, que usualmente debían enviarse a los estados según el calendario establecido a riesgo de paralizar la marcha de los programas estatales. Enseguida hubo el súbito anuncio de que no se entregarían ni aguinaldos ni los incrementos salariales hasta que se revisara la pertinencia de los sueldos y prestaciones en la secretaría de cada estado. Desde luego eso era un problema grave para todo el país, pero como en aquellos años Tlaxcala se consideraba una especie de laboratorio para las decisiones federales, esta medida se impuso primero en esta entidad.

Era sólo cuestión de tiempo la reacción del magisterio, y así fue. Devino en marchas y mítines, en huelgas parciales de miles de maestros, mientras las escuelas empezaron a cerrarse de manera escalonada, como una demostración de fuerza, con graves daños al sistema educativo.

La situación se volvió caótica en el estado por lo que se debía coger al toro por los cuernos, y así se hizo. El Ejecutivo Estatal tomó una decisión que cimbró a todos los involucrados y también a los observadores foráneos. el gobierno no contaba con recursos económicos ni materiales para atender el problema, por tanto, quien tenía la responsabilidad de resolver esta cuestión era la Federación, puesto que ella misma había puesto las bases del conflicto y se negaba a modificarlas. Finalmente, la SEP.

Para ello, en papel membretado y con todo el protocolo del caso, pidió a la Federación que retomara toda su responsabilidad

y le regresó la Secretaría de Educación Pública estatal con empleados, inmuebles, etc.

Hubo asombro y expectación. Incluso se habló de romper el Pacto Federal. Todos los estados, afines o no al gobierno de Tlaxcala, contuvieron el aliento, puesto que, como ya se ha dicho, enfrentaban problemas similares en sus entidades.

En Palacio Nacional estaban más que atónitos. ¿Qué hacer frente a esto? En tiempos antiguos una defenestración, un desafuero, un cese fulminante de funciones, era la respuesta cuando el gobierno federal contaba con todos o con la mayoría de los estados a su favor, por ser del mismo partido. Pero ahora que no tenía todos los ases bajo la manga, no era viable ese tipo de medidas. Optó por no hacer nada. Ni aceptó la renuncia del estado a la SEP, ni movió sus decisiones con respecto a los sueldos y salarios.

Los días se convirtieron en semanas y el país entero, o al menos la clase política, observaba en vilo para ver cómo se resolvía esto. Por su lado, las marchas magisteriales, el cierre de carreteras, las pintas en paredes de edificios gubernamentales arreciaron. Finalmente, la Federación envió el presupuesto, incluidos aguinaldos y el 10% adicional de rigor.

Por su parte, las secciones sindicales de Tlaxcala, considerando que el riesgo los había alcanzado a ellos también, pues sabían que era mejor negociar a nivel local que federal, hicieron a un lado sus demandas, asumiendo que los acuerdos tendrían que ser graduales y sobre todo razonados.

De esta manera pudieron cumplirse holgadamente los propósitos del Plan Estatal de Desarrollo: abatir el rezago y colmar las necesidades, no atendidas hasta ese momento, del Sistema Educativo.

Al estar la razón de un lado y al actuar con honestidad consciente de la responsabilidad asumida en favor del magisterio, pero sobre todo de la niñez y la juventud tlaxcalteca, se resolvió el problema, asumiendo cada una de las partes su cometido. Esto dio solvencia moral a Sánchez Anaya en materia educativa y permitió la llegada de jóvenes a los centros educativos del estado.

Santa Cruz Tlaxcala

A días de haber tomado posesión, el nuevo gobierno se enteró de que existía un problema grave en este pequeño municipio. Cuarenta años atrás, el presidente municipal en turno había permitido construir un fraccionamiento, invadiendo tierras de comuneros de la zona, quienes protestaron airadamente y llevaron su caso a la Federación.

En 1999 el asunto había escalado hasta llegar a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la cual ordenó al gobierno estatal restituir las tierras de ese fraccionamiento a los comuneros demandantes. Por otro lado había decenas de familias que llevaban décadas viviendo en ese lugar y que se negaban a retirarse, aun siendo indemnizadas.

La Suprema Corte amenazó con desaforar al gobierno del estado si no daba cumplimiento a su dictamen.

Se llevó a cabo una serie de negociaciones con los residentes del fraccionamiento, a quienes se ofreció terrenos y apoyos en efectivo para que pudieran reubicarse en lugares más propicios. Una parte de ellos aceptó y se retiró de los terrenos comunales. La otra parte requirió de un proceso largo de negociaciones diversas, hasta que gradualmente se pudo devolver todo el terreno a los comuneros. Fue un problema heredado, que consumió tiempo y recursos de la administración estatal para resolverlo, y en el que la paciencia y la capacidad de negociación jugaron un papel importante.

Un gran logro: La creación de la Conago

En México se ha presentado desde la época de la independencia una vieja lucha política entre dos sistemas de gobierno: el centralista y el federalista. El Imperio de Iturbide fue el primer gobierno del México independiente, definido por ser centralista; pasando, más tarde, por el de Vicente Guerrero como primer gobierno federalista, de donde surgió el Acta Constitutiva de la Federación Mexicana en 1824. Este sistema prevaleció hasta 1835 cuando se trocó de nuevo a un gobierno centralista. Fue hasta 1846 cuando se sentaron las bases del modelo federalista que culminó con la Constitución de la República de 1857.

En esta Constitución se definió un equilibrio entre el poder de la federación y las libertades de las entidades federativas. Si bien la constitución permaneció vigente, durante los siguientes diez años, se vio seriamente limitada su aplicación por la Guerra de Reforma y la posterior intervención francesa. Fue hasta 1867, con el fusilamiento de Maximiliano que Juárez llevó a cabo la República Restaurada de orden federalista. Sin embargo, el gobierno de Porfirio Díaz optó por un centralismo de facto a contracorriente de lo dictado por la constitución vigente en ese momento.

Ya en el siglo xx, después de la Revolución Mexicana, y con la Constitución de 1917, nominalmente se declaró a la República Mexicana como una nación federalista, pero en gran medida se quedó únicamente en el papel. En la vida real, México siempre se gobernó como un régimen centralista, con mayor o menor atención a los gobernantes locales, según la disposición del Ejecutivo Federal.

Si bien se presentaron intentos por volver el espíritu del federalismo, como fue el caso de un bloque de gobernadores que intentaba servir de contrapeso al poder presidencial, en la década de los 50's, con la llegada de Adolfo Ruiz Cortines a la presidencia, éste «...eliminó el bloque, sin que influyera el hecho de que él mismo lo encabezara anteriormente como gobernador», en su interés por fortalecer la figura presidencial, lo que en la práctica política llevó a un centralismo. De tal manera centralismo y presidencialismo parecían ser de alguna manera sinónimos.

Durante los siguientes cincuenta años México fue un país supuestamente federalista. Pero en el entramado político, se supo siempre que en realidad toda decisión, pequeña o grande, dependía del centro, es decir del presidente, o bien de su eufemismo «la Federación». La dominancia de un partido político durante ese periodo permitió la prevalencia de un sistema centralista de facto.

Hacia finales del siglo xx se rompió la hegemonía del partido único con el ascenso a las gubernaturas estatales de políticos tanto de izquierda como de derecha. Este nuevo contexto político propició miradas diferentes sobre la forma de ver la manera en que se aplicaba el federalismo en la Nación. De tal manera que se da por fin la coyuntura política precisa para retornar a un federalismo en la realidad más allá del papel.

La Confederación Nacional de Gobernadores (CONAGO) se fundó como instancia con un sólido basamento histórico, como se ha reseñado arriba, es decir, la defensa del Federalismo como un sistema político institucional que organiza al Estado entre un gobierno central y entidades autónomas, mediante la distribución del poder unidos por un pacto constitucional.

La creación de la CONAGO fue un proceso promovido por Alfonso Sánchez Anaya para reunir a los ejecutivos estatales de todas las entidades del país, pertenecientes a diferentes partidos, para llevar a cabo trabajos coordinados que les permitieran conseguir eficazmente mejores condiciones presupuestales y de otros tipos ante la Federación y de esta manera reforzar

el Sistema Federalista asentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ya no más letra muerta, sino acción política.

Fue un proceso que, si bien se presentaron reticencias iniciales por algunos gobernadores, pronto fueron subsanadas y surgió el interés general en avanzar hacia su conformación legal. Es indudable que este acierto constituye el mayor logro de la administración perredista del gobernador Sánchez Anaya, y que, posteriormente a su creación, fueron muchas voces, tanto de cercanos a él como a varios gobernadores y de políticos de la Federación en suscribir como un éxito lo que en un principio se veía como una posibilidad lejana y difícil de alcanzar.

La Confederación Nacional de Gobernadores (CONAGO) pasó a convertirse de una buena idea en una instancia nacional, que después de diversas evoluciones, sigue viva y teniendo influencia en el acontecer político del país, así como de continuar con su labor de la defensa del federalismo y su consolidación en el ámbito nacional.

Antecedentes. Nacimiento de la Anago

La Asociación Nacional de Gobernadores (ANAGO) fue el antecedente de la CONAGO por afinidades políticas, ya que se iniciaba la alternancia y la izquierda comenzaba a gobernar algunos estados, lo que abría la posibilidad de trabajar coordinadamente con los gobiernos de esta tendencia política. Inicialmente formaron parte de esta coordinación la jefatura de gobierno del Distrito Federal, los gobernadores de Zacatecas, Tlaxcala, Baja California Sur y Nayarit, todos ellos emanados de la entonces oposición, donde se trataron asuntos de seguridad, salud, agricultura, entre otros.

Ante los resultados positivos de la coordinación entre los gobernadores de los estados señalados, el titular del ejecutivo tlaxcalteca intuía múltiples posibilidades para el país entero si otros gobernadores se unían para mejorar juntos las condiciones

de sus gobernados, El siguiente paso surgió de la necesidad de explorar más sobre el tema como a continuación se describe.

Rodolfo González era representante de Zacatecas en el Distrito Federal, y él percibió que yo tenía mucho interés en esta coordinación entre gobiernos estatales, entonces me dijo: «¿Por qué no haces una visita a los Estados Unidos donde está la National Governors Association que tiene cien años? Ellos tienen ya toda una historia, yo creo que te va a ser útil, porque veo que tienes mucho interés en que sigan trabajando juntos los gobiernos estatales». Veníamos de un presidencialismo absoluto, aunque ya en ese momento había gobernadores panistas, priistas y perredistas; entonces ya no eran las mismas condiciones.

La visita a Estados Unidos fue toda una revelación. Los gobernadores norteamericanos invertían sumas considerables en una asociación que trabajaba a su favor. Se habían ubicado cerca de la Cámara de Senadores y la de Representantes, para llevar a cabo su labor de cabildeo con eficiencia; su peso político en el vecino país, por lo mismo, era grande. También operaban como una especie de escuela, en donde los gobernadores salientes asesoraban a los que entraban en funciones, en una suerte de introducción a la gubernatura. Y había militantes demócratas y republicanos. Tenían dinero, trabajo, instalaciones y personal dedicado exclusivamente a tareas de investigación, publicación, asesorías, cabildeo.

Una agrupación de este tipo, en caso de lograr implantarla en México, debía desde luego adecuarse, principalmente en lo económico, y habría que investigar, con juristas especializados, cuáles serían las especificaciones legales para su operación. Recuerda Sánchez Anaya:

Me di cuenta de que había muchas posibilidades, dadas las condiciones políticas que prevalecían en nuestro país en ese momento, pues ya había una representación de

pluripartidismo no sólo de gobernadores; en las presidencias municipales ya había divisiones, la cámara igual; entonces vi que estaban dadas las condiciones políticas, porque antes, como todo lo decidía el presidente, no había comunicación entre gobernadores.

Pero ahora las condiciones eran muy distintas; dentro de esta agrupación, que entonces no había más que un convenio, después del viaje a Estados Unidos, les planteé la posibilidad de hacer una asociación de gobernadores, les dije: «Miren, ya existe una federación de presidentes municipales, ¿por qué no vamos haciendo una asociación de gobernadores? Démounos a la tarea de que cada quien hable con sus vecinos, del partido político que sean, para invitarlos a formar parte de la asociación». Y así fue.

Los gobernadores de otros partidos lo pensaron un poco. La idea era buena, pero venía de un grupo de izquierda, así que consideraron un riesgo aceptar la invitación. Eso sí, informaron puntualmente a Ernesto Zedillo, el presidente priista en turno. Y, de inmediato:

...hubo un llamado del secretario de Gobernación, Diódoro Carrasco, que me dijo: «El presidente no lo ve con agrado y simpatía, pero si ustedes lo van a hacer, háganlo».

Frente a esta respuesta, Alfonso Sánchez Anaya decidió llevar a cabo su propuesta, calculando que lo mejor era empezar por lo que parecía más seguro, los gobernadores de izquierda:

De allí fue que volví a intentarlo con mis compañeros que eran perredistas, para que formáramos una asociación [...] entonces aquí, en Tlaxcala, con la presencia de Ricardo Monreal, de Rosario Robles, de Leonel Cota y Antonio Echeverría de Nayarit, hicimos un acta constitutiva de una asociación, que se firmó aquí, en Tlaxcala: la Asociación Nacional de Gobernadores (ANAGO).

Esto fue en el 2000 y esta primera asociación de gobernadores fue recibida primero con curiosidad y luego con cierto alivio por parte de Ernesto Zedillo Ponce de León. Al fin y al cabo, sólo eran cinco gobernadores y probablemente pensó que no podrían hacer gran cosa, así que optó por dejar pasar y simular indiferencia.

Un punto fundamental en este impulso de creación de la ANAGO fue la redistribución de los recursos presupuestarios, ya que la Federación recaba del orden del 90% al 95% de los impuestos, dejando escaso margen a los estados en materia de recaudación de impuestos. De tal manera que los estados quedan sujetos a la distribución del presupuesto que lleva a cabo la Federación anualmente.

Por eso, una de las primeras cuestiones a las que se abocó la naciente ANAGO fue la de lograr mayores ingresos para los estados. Pero no fue solamente eso: buscó a los gobernadores panistas para enterarlos de su planteamiento al respecto y junto con los diputados, decidieron hacer frente común. Refiere Sánchez Anaya al respecto:

... en una reunión de gobernadores panistas y perredistas que tuvimos en la Cámara de Diputados nos fuimos a pedir recursos y logramos que se creara el PAFEF, el Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, y esto constituyó recursos —todavía estaba el Dr. Zedillo como presidente— para los estados. En efecto, estábamos bien conscientes que lo que convenía era aumentar los ingresos, para que hubiera más ingresos para la Federación, los estados y los municipios. El presidente Zedillo, no lo veía con mucha simpatía, pero no hubo mucha objeción.

Ese fue un estupendo antecedente, porque la distribución se hizo para todos los estados.

La implementación del Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF) acrecentó en el ejecutivo de Tlaxcala la convicción de que se obtendría mucho

más si todos los estados estuvieran apoyando las propuestas, así que:

... me di a la tarea de preguntarle primero a mis compañeros de la Asociación Nacional de Gobernadores (ANAGO), si ellos estarían de acuerdo de que yo invitara a otros gobernadores, para formar una Asociación de Gobernadores. Si mal no recuerdo en ese momento ya estaba Andrés Manuel López Obrador, ya había ganado Vicente Fox Quesada, entonces dijeron que sí, adelante, por lo que busqué entre los gobernadores a los que tenían algún ascendiente, un liderazgo, un reconocimiento por su trabajo, por su trayectoria política, y me di a la tarea de buscar quiénes en el PAN y quiénes en el PRI.

En consecuencia, había entonces condiciones políticas, económicas y sociales que posibilitaban la creación de una conferencia de gobernadores —en ese momento no tenía ni nombre.

La idea era retomar los orígenes del pacto federal, limitando las nociones de presidencialismo y centralismo, para generar una nueva relación entre el Ejecutivo Federal y los estatales, en una agenda verdaderamente republicana, en la que ningún estado tuviera más peso que otro y se evitaran en lo posible los protagonismos.

México necesitaba (y aún necesita) aprender a trabajar en la pluralidad. Unir a los diferentes partidos a través de sus gobernadores, parecía ser un primer paso en el camino hacia esa meta.

La Conago

El ejecutivo de Tlaxcala inició, ante los resultados positivos del actuar de la ANAGO, la idea de llevarlo a nivel nacional, es decir, la participación de todos los gobernadores con independencia de su origen partidario, ya que esto representaba un esfuerzo de coordinación en razón de una bien supremo: beneficiar a la población que ellos gobernaban sustentado un pacto con la Federación.

Era necesario romper inercias ligadas a las visiones partidistas y al poder del presidente sobre los gobernadores, para ello, se les convocó a una reunión. Pero, a despecho de los prejuicios, todos los gobernadores, al conocer los resultados del Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF), deseaban formar parte de estos trabajos. Empero, los gobernadores panistas a pesar de responder de manera muy animada finalmente no pudieron acudir, pues (recuérdese que Vicente Fox ya estaba en el poder) recibieron una llamada de la Secretaría de Gobernación ordenándoles no asistir. En cambio, tanto gobernadores perredistas como priistas acudieron al llamado. Rememora Sánchez Anaya:

Puedo afirmar, categóricamente, que pocas veces he estado en un acto político con un ánimo republicano tan marcado, como en esa reunión. Hablamos todos los gobernadores.

Al final, en donde todos coincidimos fue en hacer la asociación. Para no contravenir a la Constitución, decidimos que recibiera el nombre de Conferencia de Gobernadores y entonces, después de hablar todos, siempre con un ánimo republicano, en el que predominaba el interés nacional, o sea anteponer a todo el interés nacional, acordamos que cualquier cosa que pudiera resultar de la decisión de esta Conferencia siempre fuera de consenso, que eso no se iba a votar, tenía que ser de consenso necesariamente, con que hubiera un desacuerdo, con eso ya no había posibilidades de seguir adelante.

Entonces allí, al terminar, sin que hubiera maestro de ceremonias, ni mucho menos, nos levantamos todos y aplaudimos, fue un momento muy emotivo, porque estábamos pensando todos en México, y eso era lo que nos convocaba y nos unía. Sabíamos que éramos una fuerza política. Así había surgido la CONAGO.

Esto ocurrió en 2002, y con el correr del tiempo, la presencia y la fuerza de la CONAGO se evidenciaron en los escenarios políticos.

Un logro de la mayor relevancia fue que se destinara parte de los excedentes petroleros a todos los estados y no únicamente a las entidades petroleras. Al respecto cabe mencionar que, durante el sexenio de Vicente Fox, hubo un alto ingreso tanto por el descubrimiento de nuevos yacimientos como por el costo mundial de petróleo. La tradición era que se destinara parte de esos recursos al desarrollo de los estados en donde había explotación de petróleo, y otra parte se distribuía a discreción del Ejecutivo Federal.

La Confederación Nacional de Gobernadores (CONAGO), aliada a las Cámaras de Diputados y de Senadores, en negociaciones con el presidente, obtuvo que se destinara parte de esos recursos a todos los estados, con lo cual el país entero salió beneficiado.

Por otro lado, el Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF), durante sexenios posteriores sufrió varios intentos de cancelación, o al menos de recortes considerables, hasta que la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) logró, a través de la Cámara de Diputados, que fuera incluido en el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación; esto quiere decir que sería ya muy difícil, si no imposible, su desaparición.

Al inicio de su gestión, la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) tuvo dos reuniones extraordinarias, la primera en Cancún para constituir la asociación, y poco tiempo después la segunda en Campeche, para hablar de los parámetros bajo los cuales funcionaría.

Para evitar protagonismos, la presidencia se definió como rotatoria, oficiando como presidente en cada reunión el Ejecutivo Estatal anfitrión. También se formó un Consejo Técnico, que organizaría tanto reuniones como el papeleo e investigaciones correspondientes. Y de ahí en adelante las modificaciones que surgieran serían consensuadas rigurosamente.

Quedaba una situación pendiente: ¿Dónde sería la primera reunión ordinaria de la Conferencia Nacional de Gobernadores

(CONAGO)? Sin mucha deliberación, se dictaminó que, dado que Tlaxcala era el origen de la convocatoria, era ineludible que la primera reunión fuese allí, presidida desde luego por el Ejecutivo Estatal.

Existe una crónica de aquella primera reunión, llevada a cabo en septiembre de 2002, que se reproduce parcialmente a continuación:

Veintidós gobernadores estaban ahí; dos terceras partes del poder en provincia.

Cuando empezó la reunión, había un aire de azoro, de curiosidad, de respeto. Súbitamente todos los allí presentes sintieron que estaban siendo testigos de algo extraordinario, histórico en el mejor sentido del término.

Cada quien lo asimilaba según su marco de referencia.

Presidía esta reunión el Gobernador Alfonso Sánchez Anaya, como correspondía por ser el anfitrión. Después se supo que la presidencia sería rotatoria y en cada reunión futura, el presidente sería el gobernador del estado donde se realizaría la conferencia.

Los gobernadores panistas habían manifestado mucho interés en asistir, pero una orden fulminante de la Presidencia de la República los conminó a no presentarse; poco a poco se integraron posteriormente, al convencerse de las bondades de una asociación de este tipo.

Ya casi para terminar, un grupo de gobernadores propuso que hubiera una reunión previa antes de la próxima conferencia, para comparar resultados de algunas investigaciones en proceso y así llegar a la próxima sesión con elementos que permitieran tomar las decisiones pertinentes.

El presidente de esta primera conferencia ordinaria leyó las conclusiones generales de la reunión y se fijó fecha y lugar de

la siguiente reunión de la Conferencia Nacional (CONAGO), añadiendo que habría una junta previa de los gobernadores encargados de las investigaciones, para la cual también se estableció calendario; luego, se clausuró la reunión.

Los tlaxcaltecas allí presentes se sintieron muy orgullosos de que Tlaxcala hubiera sido la anfitriona de tan importante reunión. Cada detalle fue calculado para generar un ambiente amable, estético, cómodo, a la altura de la calidad de los invitados.

Han pasado casi dos décadas y el futuro aún no está escrito, mucho dependerá de la capacidad de los mexicanos de hacer buenas elecciones y encontrar nuevas soluciones a los problemas que enfrentamos.

El lenguaje se ha modificado sutilmente. Ya no se habla mucho de transición, sino de transformación, tampoco se privilegia el uso del término «izquierda», pero sí el de humanismo. De cualquier forma, puede decirse que este cambio inició en Tlaxcala durante el sexenio del gobierno de Alfonso Sánchez Anaya, de 1999 a 2005.

En el fondo, el objetivo es siempre el mismo: construir día a día, de manera pacífica, un país más equitativo y justo para la mayoría de sus habitantes.

Epílogo

Se ha buscado en estas páginas esbozar la trayectoria del Gobierno Constitucional del Estado de Tlaxcala en el sexenio de 1999-2005 y de la misma manera a quien lo condujo desde el Ejecutivo Estatal: Alfonso Sánchez Anaya como primer gobernador de la izquierda. El hombre que aprendió desde la infancia la importancia de comprender y encontrar respuesta a la situación de pobreza y marginación de los campesinos y más tarde del pueblo en general.

Porque se puede llegar a gobernador por varios caminos; sin embargo, eso no es lo importante, sino con cuál bagaje cultural e ideológico se cuenta para servir a la gente de las comunidades a través de transformar sus condiciones de vida. Sólo alguien como él que se crio en el seno de una familia trabajadora, honesta, con principios morales arraigados, y a ello se añade una formación universitaria, pudo llevar a cabo las acciones para que Tlaxcala se perfilara como un estado moderno con la participación decidida de la población pese a las dificultades con que tropezó.

Es imposible en el espacio de este libro dar cuenta de todo lo hecho día tras día y año tras año del sexenio. En un esfuerzo de síntesis se muestran los principales logros materiales y políticos. La estratégica alianza de instituciones para ofrecer soluciones integrales en un trabajo coordinado; el diálogo político permanente y franco con todas las fuerzas sociales; las audiencias itinerantes; el trato igualitario a todos los municipios para estimular su desarrollo; la construcción de obra pública e infraestructura necesarias; la unión de esfuerzos con la Federación y los estados; el fomento de la cultura, educación, turismo y deporte, son

sólo algunas muestras de que gobernó bien —con el corazón y el cerebro— como pudo constatar, querido lector, después de la lectura de este libro.

Algo a destacar, por su alcance nacional y los beneficios que llevó a Tlaxcala y a todas las entidades del país, fue la creación de la Conferencia Nacional de Gobernadores, promovida por Alfonso Sánchez Anaya, la cual concitó la participación de todos los gobernadores en una misión federalista.

Algo que resultó fundamental en el éxito de este gobierno, fue la estrecha relación entre el gobernador y la población desde las ciudades hasta las comunidades más alejadas y marginadas. El pueblo vio en Sánchez Anaya no al ejecutivo estatal lejano y sin contacto con la gente, sino al gobernador, quien, a través de las audiencias públicas, la radio y las giras de trabajo mantuvo un contacto cercano y cálido con el pueblo. Esta relación condujo a sumar esfuerzos a través de las alianzas y a obtener resultados concretos y satisfactorios para la población.

Se debe remarcar que el gobierno de Alfonso Sánchez Anaya fue un gobierno de izquierda, una izquierda que venía luchando desde finales de los años ochenta por ocupar un espacio en la vida política del país con las figuras de Cuauhtémoc Cárdenas, Porfirio Muñoz Ledo e Ifigenia Martínez entre muchos otros. Una izquierda que durante muchos años fue reprimida y marginada.

Venir de esa corriente de pensamiento implicaba un reto, pues era su obligación que los actos de gobierno no repitieran el modelo del partido hegemónico nacido después de la Revolución Mexicana, y su total sometimiento al presidente de la república. Cabía, entonces, luchar por que el concepto de soberanía en el Estado de Tlaxcala fuera una realidad. La izquierda debía mostrar no sólo a la población tlaxcalteca, sino al país entero que constituía una corriente política digna de gobernar por sus resultados en favor de todos, pero, de manera particular para los más necesitados, y así resultó en Tlaxcala, y el tiempo demostró cómo la razón estaba de su lado.

Está marcado en este libro la trayectoria sexenal encabezada por un hombre que supo cuál era el papel por asumir como Gobernador Constitucional del Estado de Tlaxcala desde la posición de la izquierda. El mayor homenaje que ha recibido en años posteriores es el agradecimiento del pueblo, el reconocimiento no sólo de altos funcionarios o políticos, sino de la gente de las poblaciones, quienes todavía lo buscan para un consejo, y en las reuniones de las comunidades cuando se toca el tema se le cuerda con cariño.

Con el deseo de haber podido transmitir los logros de ese sexenio y que permanezca en la mente de los tlaxcaltecas un gobernante que se inclina por servir con honestidad, calidez y servicio pero, además, con una visión de estadista, como fue el caso de Alfonso Sánchez Anaya, queda este libro como memoria para las futuras generaciones.



Alfonso Sánchez Anaya junto a Emilio Sánchez Piedras, gobernador de Tlaxcala (1975-1981), durante la ceremonia del 13 de septiembre en el Monumento a los Niños Héroes, Bosque de Chapultepec. 1981. Ciudad de México.



Alfonso Sánchez Anaya con Fidel Castro Ruz, presidente del Consejo de Estado y del Consejo de Ministros de la República de Cuba, en la Embajada de México en La Habana. 1993. Cuba.



Último acto de campaña rumbo a la gubernatura de Tlaxcala: un simpatizante coloca banderas del PRD en la estatua de Benito Juárez, Plaza Juárez, los periódicos dan cuenta de este hecho con el encabezado «El rumbo». 1998. Tlaxcala.



Cierre de campaña a la gubernatura de Tlaxcala, con la presencia de Andrés Manuel López Obrador, presidente nacional del PRD (1996-1999), acompañado por dirigentes del PT, PVEM y PSD en el Zócalo de Tlaxcala. 1998. Tlaxcala.



María del Carmen Ramírez García junto a Andrés Manuel López Obrador, presidente nacional del PRD (1996-1999), y Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, jefe de Gobierno del Distrito Federal (1997-1999), durante la toma de protesta de Alfonso Sánchez Anaya como gobernador de Tlaxcala. 14 de enero de 1999. Tlaxcala.



Gabinete del Gobierno del Estado de Tlaxcala encabezado por Alfonso Sánchez Anaya, gobernador constitucional (1999-2005), en la Casa de Gobierno. 1999. Tlaxcala.



Alfonso Sánchez Anaya y María del Carmen Ramírez García frente al pueblo de Tlaxcala reunido en el Zócalo de la Capital tras la toma de protesta como gobernador del estado (1999-2005). 14 de enero de 1999. Tlaxcala.





Alfonso Sánchez Anaya y María del Carmen Ramírez García con Andrés Manuel López Obrador, jefe de Gobierno del Distrito Federal (2000-2005); Ricardo Monreal Ávila, gobernador de Zacatecas (1998-2004), y María de Jesús de Monreal, en la Casa de Artesanías de Tlaxcala. 2000. Tlaxcala.



La prensa informa sobre la aprobación superior al 74 % del gobernador Alfonso Sánchez Anaya al concluir su administración (1999-2005). Enero de 2005. México.



Reunión de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), presidida por Andrés Manuel López Obrador como jefe de Gobierno del Distrito Federal (2000–2005) y anfitrión del encuentro. En la imagen, el gobernador de Tlaxcala, Alfonso Sánchez Anaya, aparece con sus homólogos de otros estados, en la última fila, tercero de derecha a izquierda. 2000. Ciudad de México.



Senado de la República. Alfonso Sánchez Anaya se desempeñó como senador en la LXIII Legislatura (2012-2018). 2015. Ciudad de México.



Alfonso Sánchez Anaya, senador de la República (2012-2018), y Porfirio Muñoz Ledo, diputado federal y presidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados (2018-2019), durante una reunión de la campaña presidencial de Andrés Manuel López Obrador. 2018. México.



Fotografía familiar. Celebración del Día del Padre: Alfonso Sánchez Anaya junto a María del Carmen Ramírez García, hija, hijo, nuera, yerno y nietos. 2023. Tlaxcala.

Los Rostros

DE TLAXCALA



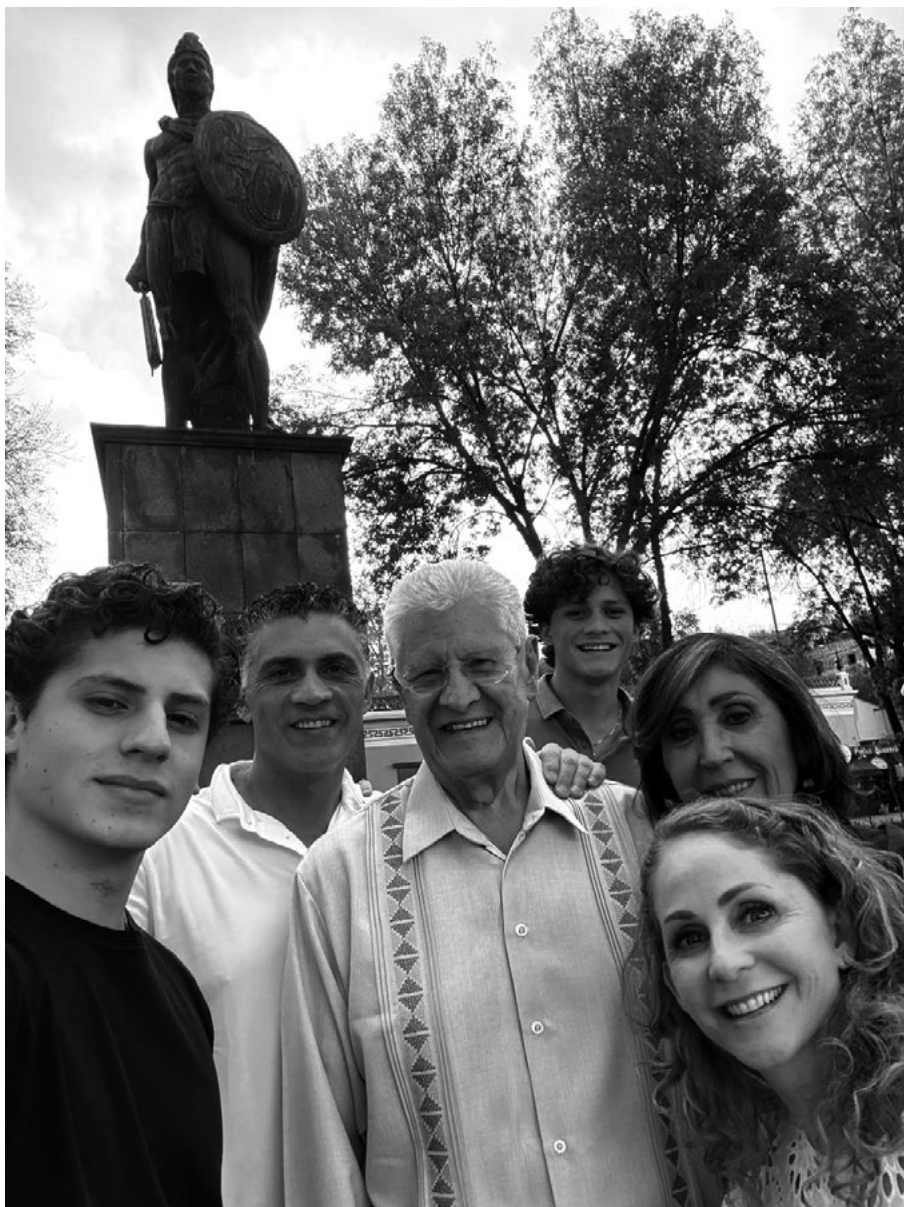
ALFONSO

SÁNCHEZ ZANAYA

Esposo, padre, abuelo y político

especial
Papás 2023

Portada de la revista *Los Rostros*, edición conmemorativa del Día del Padre. 2023. México.



Alfonso Sánchez Anaya junto a su hijo Alfonso Sánchez García, María del Carmen Ramírez García, Marcela González y sus nietos, al pie del monumento a Xicohténcatl, Plaza Xicohténcatl. 10 de mayo de 2025. Tlaxcala.



Alfonso Sánchez Anaya
se terminó de imprimir
en el mes de marzo de 2026
en los talleres de Quitresa Impresores,
Goma 167, Granjas México,
Iztacalco, C.P. 08400,
Ciudad de México.



