

LOS HOMBRES DEL PRESIDENTE DE LA MADRID

ROGELIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ*

EN DICIEMBRE DE 1982, al iniciarse la gestión de Miguel de la Madrid, México vivía momentos particularmente delicados. Severos problemas económicos y un conflicto del Estado con el sector privado, cuya gravedad no tenía comparación en toda la historia del país, dieron en parte lugar a una medida que nadie creía posible, la nacionalización de la banca. Eran éstos los rasgos distintivos del periodo que terminaba; en términos generales, la sociedad estaba recelosa del gobierno y demandaba al nuevo régimen firmeza política.

Es importante destacar, empero, la relevancia que tuvo desde el principio el medio económico. No sólo estaba vivo el recuerdo de la pérdida del control gubernamental en ese ámbito, de enero a agosto de 1982, sino que además el futuro que se avizoraba no era alentador. El mismo Presidente, en la exposición de motivos de la Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de la Federación, presentado seis días después de tomar posesión, advirtió que estaba en entredicho la continuidad del desarrollo e, incluso, “la viabilidad del país como nación independiente”. Hablar de realismo económico fue imperativo; pero siempre que se invoca al realismo —sea como sea que se le defina— se está muy cerca de encontrar oposición a esa política, más aún cuando ésta se impondrá en un medio como el económico, donde existe un reducido campo de opciones.

Firmeza política y realismo económico parecieron convertirse en divisas del gobierno entrante. Para conseguirlos, no cabe duda que el Jefe del Ejecutivo conformó su gabinete partiendo de la cohesión e identificación con la voluntad y el pensamiento de De la Madrid. Pero si este aspecto de por sí es relevante, cobra mayor importancia si se aúna a los problemas mencionados la imagen de inestabilidad que ofrecieron, en su momento, los gabinetes de Luis Echeverría y José López Portillo,

* Agradezco las observaciones a una primera versión de este ensayo de Alberto Arnaut y José Luis Reyna.

quienes realizaron entre 11 y 13 cambios de titulares durante sus gestiones.

Ante las circunstancias críticas que existían, la inestabilidad en el gabinete era inadmisibles. Si la situación en términos económicos ponía en peligro la viabilidad del país, ni siquiera podía pensarse en que las características del equipo presidencial propiciaran una crisis política. Éste es un elemento que no debe perderse de vista al analizar la manera en que se formó el grupo de colaboradores del actual mandatario.

Si algo ha caracterizado al equipo de De la Madrid es, por un lado, su singular coincidencia en que las medidas tomadas pueden no ser agradables pero sí son las únicas adecuadas para llegar a buen puerto y, por otro —en parte consecuencia del primero— su perdurabilidad. A diferencia de sus dos inmediatos antecesores, MMH sólo ha remplazado en nueve ocasiones a sus secretarios; uno de estos remplazos no fue voluntario.

Lo anterior revela la importancia que tiene el estudio de las características del gabinete actual y el preguntarse si se han mantenido las pautas establecidas desde 1946, así como cuáles, si fuera el caso, han sido las modificaciones introducidas.

Antes de comenzar nuestro análisis es menester resaltar dos puntos. En este estudio seguimos los procedimientos aplicados en un trabajo anterior,¹ por lo cual aquí nos referiremos a ellos sólo en términos generales. Por otra parte, a diferencia de aquella investigación, en ésta no incluimos a los titulares de PEMEX, Comisión Federal de Electricidad ni de Ferrocarriles Nacionales, con el fin de hacer más nítidos los cambios que se han hecho en el gabinete. Por tanto, el análisis será sólo de 28 funcionarios.

1

Al estudiar las trayectorias de aquellos que han ocupado el más alto cargo público en México desde 1946, encontramos que la política es una verdadera carrera profesional, uno de cuyos indicadores lo constituye la cantidad total de años que el funcionario cuenta en este medio, el cual promedia, en los seis gabinetes, 22.2 años.² Los hombres que acompa-

¹ *Formación y trayectoria de los secretarios de Estado en México 1946-1982*, FLACSO, México, 1985.

² El total de años de la carrera política cubre desde aquél en que el servidor público ocupa su primer puesto (en este caso, jefe de departamento), hasta el último en que haya ocupado la titularidad de una secretaría de Estado. Para los que aún permanecen, consideramos todo el año de 1987 como el final, pues seguramente habrá cam-

ñan al Presidente De la Madrid se mantienen dentro de la norma: en conjunto tienen un promedio de 24 años de servicio, cifra superior a la anterior, pero muy similar a cada sexenio por separado.

Se comprueba, al comparar este dato con la edad, que los miembros del gabinete han dedicado toda su vida a la política: tenían, en promedio, 49 años en el momento de alcanzar la titularidad, es decir, que comenzaron su carrera aproximadamente a los 25 años, lo que tampoco varía en relación con sus antecesores.

Sí es significativo, por el contrario, que la mayoría de los funcionarios en cuestión no hayan abandonado nunca la política. En efecto, de los 28, sólo nueve tuvieron que padecer la incertidumbre del regreso y, aun así, no por mucho tiempo: el promedio de años que esperaron fue de 3.6. Dato significativo porque revela una mayor estabilidad en las carreras de estos políticos, pues de los 126 funcionarios que alcanzaron iguales puestos antes, 57% estuvo fuera durante cinco años.

Los hombres de De la Madrid tuvieron una trayectoria menos accidentada, como se comprueba al observar los años que acumularon antes de ser designados secretarios de Estado: 19.4, lo que se entiende mejor si se tiene presente que el promedio para los gabinetes anteriores era de 15.4. El que hayan desarrollado trayectorias de servicio casi ininterrumpido desde esa fecha, indica que supieron sortear con éxito las vicisitudes políticas que distinguen a los dos últimos sexenios.

Al desagregar la información se verifica que el promedio no se aleja mucho de la realidad. De los 28 funcionarios, uno no tiene carrera política y de otro no pudimos determinar con precisión todas las fechas de los puestos que desempeñó; pero, del resto, la mitad tiene entre 16 y 25 años de carrera previa a su designación (ocho de ellos acumularon en esta labor entre 21 y 25 años).

Pero más importante que contar con estabilidad en sus carreras es el hecho de que ese promedio de 19.4 años revela que éstas se remontan a los años sesenta. Es decir, los servidores se formaron en una etapa que no sólo es la más moderna de la vida institucional del país, sino la de mayor auge económico, circunstancia fundamental al analizar el desarrollo de sus carreras.

bios en el momento en que se conozca al candidato presidencial, en septiembre u octubre de este año*/.

*/ Al terminar este trabajo, Mario Ramón Beteta dejó la Dirección General de PEMEX para contender por la gubernatura del Estado de México. En su lugar fue nombrado Francisco Rojas, antes Contralor de la Federación. Es evidente que para éste 1987 no fue su último año sino el anterior. Sin embargo, las conclusiones del ensayo no se alteran sustancialmente.

Los ámbitos donde se forjaron los hombres de De la Madrid son de tres tipos: administrativo, de elección popular y partidario y ratifican la tendencia que ya habíamos encontrado antes: el medio administrativo es determinante en la carrera política. Así, 12 de los 28 funcionarios cuentan exclusivamente con estos puestos, una persona combina la administración con los cargos electorales, y cuatro más, se desarrollaron en los tres medios. Con los diez restantes se confirma la importancia del ámbito administrativo, pues todos ellos lo combinaron con cargos en el Partido Revolucionario Institucional. Estos datos reiteran que no existe otra manera de conseguir el ascenso, pues sólo un secretario carece de trayectoria en cualquiera de estos medios (cuadro 1).

Si se hace una comparación entre Gabinetes, resulta que el de De la Madrid muestra la cifra más baja (en números relativos) de políticos formados en la esfera administrativa (apenas 43%), pero aun así este medio no deja de ser decisivo, sobre todo al recordar que ninguno realizó su carrera dentro del proceso electoral y únicamente un funcionario combinó ambas áreas. Por otra parte, en este último renglón actualmente se registra la cifra más baja, pues el equipo que antes ocupaba ese lugar tenía tres políticos.

Es claro, por ende, que el medio electoral no es esencial ni mucho menos imprescindible para que un individuo alcance el más alto puesto que ofrece la profesión política. No obstante, aun cuando los cargos de elección disminuyen en importancia, no desaparecen de la formación política, pues en total cinco miembros del gabinete cuentan en su haber con puestos de esta naturaleza: cuatro de ellos tuvieron solamente uno (dos el de senador y los otros gobernador y diputado federal), y nada más uno recorrió cuatro (diputado local, presidente municipal, diputado federal y gobernador). Resulta entonces que aunque no se eliminen los cargos de representación popular, los caminos, no dejan de ser azarosos, ya que lo mismo se puede ser gobernador y llegar a formar parte del gabinete presidencial, que diputado o senador.

Lo que sí merece atención especial es el papel que cumple el partido en este grupo de funcionarios. La revisión de los 126 políticos que han antecedido a los actuales reveló que esta esfera tenía una relevancia insignificante, pues tan sólo 17 de ellos, es decir 13.5%, había recorrido las tres áreas formativas y, por separado, 27 habían tenido algún puesto en aquel organismo. En el caso del actual gabinete, sólo cuatro individuos cubren los tres medios, pero suman 14 los que desempeñaron algún cargo en el partido. Es ésta una cifra superior a la de aquellos que únicamente tuvieron puestos administrativos. Parece que estuviéramos ante un cambio notable, empero, si observamos en detalle, des-

CUADRO 1
Composición de las carreras políticas por sexenio

Sexenio	Sólo puestos admvos.	Sólo puestos de elección ¹	Puestos administrativos + puestos de elección	Administrativos + elección + puestos de partido	Total ²
MAV	11 (50.0) ³	0	7 (31.8)	2 (9.0)	22
ARC	10 (58.8)	2 (11.6)	4 (23.5)	1 (5.8)	17
ALM	11 (57.8)	0	7 (36.8)	2 (10.5)	19
GDO	11 (52.3)	1 (4.7)	7 (33.3)	3 (14.2)	21
LEA	23 (79.3)	2 (6.8)	3 (10.3)	1 (3.4)	29
JLP	17 (53.1)	0	12 (37.5)	8 (25.0)	32
MMH	12 (43.0)	0	1 (3.6)	4 (14.3)	28

¹ De los cinco casos incluidos aquí, solamente en uno hay trayectoria electoral. El resto tiene puestos en el partido.

² No siempre coinciden los totales porque sólo la primera columna es excluyente.

³ La cifra entre paréntesis es el porcentaje respecto de su total.

taca el hecho de que el paso por el PRI no responde a una revaluación del trabajo militante, sino a una cualidad particular del grupo que llegó al poder.

Es conveniente advertir que no hay ningún individuo que haya acumulado puestos exclusivamente en el partido antes de ser designado secretario de Estado, y que 10 de esos 14 políticos combinaron nada más los cargos administrativos con su trabajo en el organismo político, lo que sugiere su marginalidad. Sin embargo, serán el número de cargos, así como el tiempo que dedicaron aquéllos a cada área, lo que nos permitirá entender este repentino crecimiento del papel del PRI en las carreras políticas.

De los 14 secretarios que nos ocupan, nueve contaron solamente con uno o dos puestos en el partido; de los cinco restantes, dos pasaron por tres cargos, y los otros tres por cuatro o más. Como puede observarse, la mayoría cuenta a lo largo de su carrera con no más de tres puestos en el PRI y aquellos que rebasan la cifra y que ejemplificarían al político dedicado al partido, apenas son tres.

A lo anterior hay que añadir el tipo de puestos desempeñados. De este subconjunto, solamente tres personas llegaron a ocupar un cargo directivo en el PRI (presidente o secretario general del Comité Ejecutivo Nacional), y el resto, con diferentes combinaciones, apenas llegan a ejercer un puesto como secretario en ese organismo. Esta variedad de rangos, al igual que en los electorales, ilustra con nitidez su carácter circunstancial, como lo comprueba el hecho de que únicamente cuatro individuos hayan tenido responsabilidades como asesores, consultores, delegados distritales, etcétera.

Por el contrario, esos 14 funcionarios cuentan en promedio, antes de su designación, con siete puestos administrativos, lo que indica que fue en dichos cargos, y no en el partido, donde ellos hicieron su carrera. Naturalmente, ese promedio no da idea precisa de la cantidad de cargos, pero al desagregar la información, el resultado es contundente: ocho de los 14, acumularon entre cinco y siete puestos en la administración, y cinco sumaron entre ocho y 11 (hay solamente uno por abajo de los demás: cuenta con cuatro puestos).

Esto muestra claramente que el paso de los funcionarios por el PRI fue eventual y no fruto de una práctica militante. Pero, por si fuera insuficiente, hay todavía tres datos más: los años totales en cada área; el promedio de permanencia en puestos partidarios, y dónde principió la carrera política. Mientras en promedio, los 14 registran 3.3 años en total dentro del partido, en el medio administrativo llegan a contar con 17.4; por otra parte muchas veces los años en el organismo político trans-

curren simultáneamente a su desempeño en alguna dependencia del sector público.

El promedio de permanencia de 1.4 años que los 14 políticos registran en este tipo de cargos, demuestra la fugacidad de su paso por el medio. Es a todas luces evidente que el funcionario no puede considerar seriamente al PRI como una vía que asegure su futuro político.

Respecto del origen de su carrera, la abrumadora mayoría de estos hombres, 11 de los 14, comenzó a realizarla en la administración; sólo tres personas tuvieron su primer puesto en el PRI y, dicho sea de paso, dos de ellas son de las que cuentan con más de cuatro puestos de esta naturaleza.

Queda claro, en suma, que aun cuando en este gabinete el partido adquiere mayor importancia que en los anteriores, no significa eso que estemos frente a políticos formados en vías distintas a las de sus antecesores. No obstante, llama la atención que 14 políticos tuvieran algún contacto con el PRI, cifra más alta que en cualquier sexenio desde 1946, y sólo comparable a los 11 secretarios de López Portillo que estuvieron en igual condición. Pero si nos preguntamos cuándo ocuparon esos cargos, el misterio comienza a desaparecer: 11 de ellos ya habían pasado por el Revolucionario Institucional antes de la campaña presidencial de 1981-1982, pero de éstos, seis ocupan nuevamente un cargo destacado en el CEN priísta; los tres políticos restantes deben a esa oportunidad el poder registrar su único puesto en dicho partido.

La campaña de De la Madrid fue muy importante para aumentar la esfera del partido en su gabinete. En los seis que repiten cargos en el partido porque eso agrega uno o dos puestos a su currículum, y en los otros tres porque por primera vez figuran en el PRI. A este hecho se debe que aumente a 14 el número de políticos que pueden ostentar puestos partidarios: son las características propias del equipo, y no el partido, lo que altera la práctica tradicional.

Y el anterior no es un dato más, acaso exageradamente minucioso, sino un elemento de suma importancia para comprender a este grupo de funcionarios. Si se revisa la composición tanto de los comités de campañas presidenciales —que operaron hasta 1946 al margen del PRI— y después la de los sucesivos CEN, que se encargaron de las campañas siguientes, hasta 1976, resulta que en ellos figuraba nada más un funcionario claramente vinculado con el futuro mandatario y que, al llegar éste al poder, aquél ocuparía una secretaría de Estado. Lo común era que el presidente o el secretario general del CEN o del comité de campaña fuese posteriormente miembro del gabinete. Pero nunca, como sucedió con De la Madrid, que nueve funcionarios prácticamente co-

paran ese organismo y más tarde también fueran sus más cercanos colaboradores.

Así, por ejemplo, con Miguel Alemán sólo Ramón Beteta figura como director de su campaña; y es nombrado después, secretario de Hacienda. Adolfo López Mateos se encarga de la de Adolfo Ruiz Cortines y, al asumir éste la presidencia, el primero ocupa la titularidad de la Secretaría del Trabajo. Alfonso Corona del Rosal, como presidente del PRI, coordina la campaña de Gustavo Díaz Ordaz; más tarde asume la jefatura del Departamento del Distrito Federal.

Luis Echeverría, por su parte, nada más contaría en su campaña con Augusto Gómez Villanueva, que sólo por representación institucional —era líder de la Confederación Nacional Campesina—, estaba dentro del Partido. Al integrar su gabinete, el nuevo Presidente lo nombra jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, y después secretario de la Reforma Agraria. En la campaña de López Portillo, el CEN admite a tres hombres del candidato: Enrique Olivares Santana, como secretario de Acción Política; Pedro Ramírez Vázquez, en la secretaría de Prensa, y Julio Rodolfo Moctezuma Cid, como director general del Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IEPES). Los tres llegarían al gabinete; el primero a Gobernación, el segundo a Asentamientos Humanos y Obras Públicas, y el último a Hacienda y posteriormente a PEMEX.

Pero con la campaña de Miguel de la Madrid ocurre algo inusual; el candidato coloca a varios de sus hombres de confianza en el CEN: secretario general, Manuel Bartlett; Miguel González Avelar, secretario de Prensa y Propaganda; Carlos Salinas de Gortari, director general de IEPES; Bernardo Sepúlveda, secretario de Asuntos Internacionales, y Francisco Rojas, secretario de Finanzas. Otros dos futuros miembros del gabinete, menos cercanos al candidato, se hacen cargo de la presidencia y de la comisión de Ideología del CEN, y dos más se desempeñan como asesores.

Esta peculiar manera de conformar la dirigencia del partido, pese a que difiere de la práctica política anterior, está de acuerdo con el estilo del nuevo equipo: altamente integrado, con carreras estrechas y similares, y una notable coincidencia ideológica. Por tanto, ese grupo ofrecía al candidato una garantía de homogeneidad, vital no sólo para cuando el gobierno comenzara, sino aun para evitar confrontaciones durante la campaña.

Estas características distintivas son las que los llevaron al partido. Resulta obvio entonces, que el repentino aumento de importancia del PRI en este caso, no obedece a que haya habido cambios en el orga-

nismo respecto de la formación política de los funcionarios, sino a lo homogéneo del conjunto. Ya tendremos oportunidad de ver en detalle cómo esta cualidad estuvo siempre presente en la carrera del actual mandatario.

2

Una de las principales cualidades que encontramos al analizar las trayectorias de todos aquellos funcionarios que alcanzaron una secretaría de Estado, fue que a lo largo de su carrera administrativa habían logrado acumular experiencia y conocimientos en cada puesto. Esto nos permitió concluir que el político mexicano llegaba a ocupar el más alto cargo de su carrera sólo después de demostrar su capacidad en sucesivos puestos, cada uno de los cuales entrañaba mayor grado de responsabilidades y compromisos.³

El gabinete de De la Madrid nos depara otra sorpresa cuando analizamos las ocupaciones administrativas de sus miembros, no porque, en esencia varíe lo anterior, sino porque pone en relieve la especialización de cada uno de ellos en un área específica.

Al igual que sus antecesores, los hombres del actual Presidente muestran una tasa de rotación baja;⁴ 18 de ellos promedian no más de dos cambios por sexenio, y cinco entre tres y cuatro. Como se ve, este dato complementa lo que habíamos encontrado cuando observamos los años acumulados antes de su designación: es un equipo con carreras estables.

A fin de cuentas, el índice de rotación sólo nos muestra la rapidez de los cambios pero no nos informa cuántos puestos tuvo cada persona. De los 27 que desarrollaron carrera política, 18 cuentan con entre cinco

³ La capacidad tiene un sentido muy preciso y *limitado* en este estudio. Por ella entendemos el cúmulo de conocimientos y experiencia que el político adquiere a lo largo de su carrera y que suponemos lo habilitan para desempeñar satisfactoriamente una actividad determinada. Para los fines de nuestro trabajo, la capacidad resulta de la convergencia de varios elementos *observables* en las trayectorias: la cantidad de años que reúne el individuo durante su carrera; el número de puestos administrativos; el promedio de permanencia en ellos; el número de dependencias donde los desempeñó y el área específica a la que pertenecen. Como se ve, es una definición operativa que no alude en absoluto a las dotes personales ni a los conocimientos y habilidades que pudieron haber obtenido en otros medios que no fueron considerados por nosotros.

⁴ Estas tasas derivan de la elaboración de un índice de rotación, el cual resulta de dividir el total de puestos de cada político entre el total de años. Su utilidad radica en que ilustra con claridad la rapidez con la que cada individuo cambia de cargo. Las tasas son tres: baja, que comprende 1 o 2 puestos por sexenio; media, de 3 a 4, y alta, que equivale a 5 o más en el mismo periodo.

y siete puestos; cinco más reunieron entre ocho y 10, y únicamente cuatro se mantuvieron entre dos y cuatro. Ésta sí es una diferencia importante, porque en todos los gabinetes anteriores había una tendencia a concentrarse en no más de cuatro cargos a lo largo de toda la carrera. Ahora resulta que el 85 % de los miembros del equipo actual llegaron a tener entre cinco y 10.

Una forma de controlar esta variable es asociándola con el número de dependencias donde se realizaron dichos cambios. El procedimiento confirma el resultado, pues nueve personas transitaron por tres o cuatro dependencias, y otras 11 entre cinco y seis, cuando que los datos de los otros funcionarios no rebasan los tres organismos.

En los regímenes de 1946 a 1964, el 65 % de los políticos no sobrepasaba las dos instituciones, en tanto que de 1965 a 1982, el 73 % cubría no más de tres dependencias. El hecho de que un individuo recorriera, por ejemplo, cuatro puestos y lo hiciera en dos organismos, no cuestionaba la capacidad adquirida en caso de que, primero, los cargos desempeñados mostraran ascenso paulatino y, segundo, si dichas dependencias mantenían entre sí ámbitos comunes de acción, de tal suerte que el funcionario no abandonara el medio donde más conocimientos tenía.

Conviene advertir, empero, que el gabinete de Miguel de la Madrid registra un promedio de permanencia en este tipo de puestos de 3.2 años, un poco superior a la cifra de los periodos previos. Esto indica que el paso del funcionario por cada institución no fue breve, por el contrario, resultó suficiente para que absorbiera conocimientos y experiencia. Más todavía si no se olvida que llegaron a la titularidad de las secretarías con un tiempo total de 19.3 años en el sector público.

Aunque puede dudarse de su capacidad, una cualidad distintiva de la gran mayoría de los políticos anteriores, no debe perderse de vista que hasta ahora sólo hemos estudiado dos de las variables que la constituyen y que todavía falta analizar los vínculos entre los organismos. Como veremos, más que discutir la capacidad de estos hombres, se puede criticar el hecho de que están particularmente especializados en una sola área y no en cada una de las que componen el conjunto de la administración pública. La mayoría de los funcionarios procede del sector financiero, lo cual sería una garantía de capacidad si el servidor fuera a una dependencia de ese ramo, pero de ninguna manera para cualquier otra.

En efecto, de los 27 funcionarios que cuentan con carrera política, 18 la desarrollaron, en parte, en el sector financiero. De éstos, 16 reúnen dos o más cargos de ese tipo. El dato resulta más interesante si lo

comparamos con aquellos que han alcanzado los mismos puestos desde hace 36 años: de 126 individuos, solamente el 31.5% contaba con dos o más puestos en la rama financiera; actualmente, el porcentaje abarca hasta el 59% del gabinete.⁵

Habíamos encontrado que el sistema mexicano tendía a especializar al funcionario, es decir, a mantenerlo en un campo determinado de acción. La virtud de este procedimiento estriba en que a cada dependencia llegarían aquellos hombres adiestrados en esa área, de tal manera que había cierta garantía de eficiencia. La preparación mencionada solamente complementaba el cúmulo de experiencias que cada uno de ellos poseía.

Lo que ahora encontramos es una exagerada distorsión del mecanismo: lo que antes era una cualidad del sistema, se convierte, entonces, en una limitación, pues en la medida en que la mayoría de los secretarios está formada en el sector financiero, no se encuentra igualmente capacitada para desempeñarse en las diversas áreas que se les han confiado. Cada uno de los funcionarios fue demostrando con ascensos paulatinos y sucesivos, su capacidad en la rama hacendaria, lo que se ajusta a los principios de formación de los políticos anteriores, pero esto no significa que estén provistos de la experiencia y los conocimientos necesarios para realizar cualquier tarea de la administración pública.

Veamos con detenimiento este punto: de los 28 miembros del gabinete, 20 procedían, inmediatamente antes de su designación, del sector público; tres, de algún cargo de elección; cuatro dejaron un puesto en el PRI. Recordemos que uno carecía de antecedentes de este tipo.

De los primeros 20, sólo siete provenían de la misma secretaría cuya titularidad alcanzaron; siete más llegaban de algún organismo del sector central, y otros seis del descentralizado. Si aceptamos que los primeros siete están fuera de toda duda puesto que conocían sus respectivas instituciones, nos restan 21 individuos cuya procedencia inmediata anterior no nos dice nada acerca de su capacidad (en los términos que hemos definido antes) para las áreas a las que llegaron.

En el cuadro 2 figura la distribución de las procedencias de los titulares de las dependencias; por él sabemos que nueve de los servidores no habían hecho su carrera en los medios que se les confiaron. Pero lo más importante es que cinco se formaron en el sector financiero: el jefe del Departamento del Distrito Federal, y los secretarios de Agricul-

⁵ Es importante subrayar que de esos 16 individuos, únicamente en tres el tiempo que desempeñaron puestos de este tipo no llega al 50% de su carrera, mientras en los 13 restantes su estancia cubre entre el 80 y el 100 por ciento.

CUADRO 2

Dependencia de origen y rango del funcionario en el momento de ser designado secretario de Estado¹

Secretaría	De la misma Secretaría	Del sector central	Del sector descentralizado	De puestos de elección	Del PRI	De fuera del gobierno	Hacen carrera en el área	
							Total	si no ²
SCGF ³					2		1	1
DDF		7					1	1
P-DF	6			4			2	1
PGR		7					1	1
SARH			6.6				2	1 1
Secofin	6						1	
SCT ⁴	6.6						2	
Sedue ⁴		6	6.5				3	1 2
SEP	7			4			2	2
SG					3		1	1
SHCP		7	6				2	1
Semijp		6		5			2	2
SP		7					1	1 1
SPP					2		1	1
SRA	6.6						2	
SRE						2 ⁵	1	1

SSA					X	1	1
Sectur	6					1	1
STPS		6				1	1
Total	7	7	3	4	1	28	12 9

¹ Los números que aparecen en las cinco primeras columnas indican los rangos que tenían los funcionarios en el momento de su designación. Por el contrario, las tres últimas significan solamente cantidades. Los rangos son los siguientes:

Para el medio administrativo: 1, jefe de departamento; 2, subdirector; 3, director; 4, subdirector general; 5, director general; 6, subsecretario, y 7, secretario. Los puestos en el sector descentralizado los ajustamos a partir del sexto rango, es decir, consideramos a los directores generales de esas instituciones como equivalentes a los subsecretarios.

Para el medio electoral: 1, diputado local; 2, presidente municipal; 3, diputado federal; 4, senador, y 5, gobernador.

Para los puestos en el partido: 1, delegados regionales; 2, secretarios en el CEN y director del IEPES, y 3, presidente y secretario general del CEN.

² Estas dos columnas explican exclusivamente la carrera de los funcionarios que no figuran en la columna "De la misma Secretaría".

³ Esta dependencia se fundó en 1982.

⁴ Para los fines de este cuadro, consideramos a la SCOP, SCT, SOP, SAHOP, Sedue, como la misma institución.

⁵ En realidad, Bernardo Sepúlveda era embajador en Estados Unidos.

tura y Recursos Hidráulicos; de Desarrollo Urbano y Ecología, y el de Turismo.

Hay un argumento en favor de éstos; y es el de que la diversificación de funciones de las dependencias permite que haya contactos con áreas antes ajenas. Es el caso, por ejemplo, de Antonio Enríquez Savignac a quien se nombra secretario de Turismo y en cuya trayectoria se cuentan siete años como director del Fondo Nacional para el Fomento del Turismo (FONATUR), y solamente uno como subsecretario de la dependencia que se le confiaría; tenía además otros cinco años entre PEMEX, SHCP y el Banco de México.

Como se ve, este funcionario se encuentra en la frontera muy tenue de las actividades estrictamente turísticas y sus aspectos financieros, los cuales, sin duda, conoce por haber colaborado en instituciones como Hacienda y el banco central. Es obvio que ésta es la justificación formal de su presencia en dicha secretaría, pero bien puede preguntarse cualquiera si no había otra persona más capacitada en esa área para hacerse cargo de la dependencia.

Pero si con Enríquez Savignac existe un relativo atenuante, con los otros cuatro no ocurre lo mismo. Ni Ramón Aguirre, ni Eduardo Pesqueira, ni Marcelo Javelly Girard, ni Manuel Camacho tenían contactos previos con sus respectivas secretarías. Si llegaron a ellas fue por razones distintas a su capacidad, tal como la hemos definido aquí.

Vale la pena averiguar más sobre esta espinosa cualidad en las carreras de los hombres de De la Madrid. Una manera de "verificar" su existencia es observando si a lo largo de sus carreras los funcionarios mostraron haber ascendido a ciertos cargos tras desempeñar el inmediato inferior o, por lo menos el equivalente.

En el fondo de esta proposición está la idea de que cada puesto supone cumplir con determinados requisitos que sólo se cubren si se ha hecho un buen papel en el que le antecede. Esto implica que el ascenso es, hasta cierto punto, controlado, pues no es frecuente que lo consiga alguien que no ha demostrado su capacidad. Esta premisa también permite reconocer equivalencias entre la variedad de puestos de la administración pública, independientemente de las instituciones, y es ella, a su vez, la que hace posible que un funcionario pase de un organismo a otro.⁶

En este aspecto el gabinete que nos ocupa no muestra ninguna di-

⁶ Éste es un aspecto metodológico muy delicado que no podemos desarrollar con la amplitud necesaria en este artículo. Sin embargo, el lector interesado lo encontrará en nuestro estudio *Formación y trayectoria... op. cit.*

vergencia con los anteriores. Si atendemos primero al rango que tenían los funcionarios antes de su designación, veremos que de los 20 que provenían de cargos estrictamente administrativos, 14 tenían uno equivalente a la subsecretaría, y otros cinco eran ya secretarios de Estado; el restante era director general en un organismo descentralizado (cuadro 2). Es significativo que de los siete que ya se encontraban en la dependencia que dirigirían, seis fuesen subsecretarios y uno su titular. Este dato ratifica la tendencia ya observada en los anteriores funcionarios: el más alto cargo político se alcanza sólo cuando se ha cubierto el inmediatamente anterior. Pero, por otra parte, el que llegue a la titularidad de la dependencia el subsecretario de la misma, indica una especie de relevo en los mandos, lo que en cierta medida asegura la continuidad de los objetivos.

Aunque ya demostramos que los puestos electorales y partidarios carecen de relevancia en la formación de los hombres de De la Madrid, no está por demás revisar con atención a los seis funcionarios que ocupaban cargos de este tipo antes de integrarse al gabinete.

De los tres que procedían del ámbito electoral, dos eran senadores y uno gobernador. Al observar sus penúltimos cargos, resulta que dos de ellos desempeñaban tareas administrativas y otro un cargo en el partido. Lo curioso es que en el caso de este último, ese puesto —encargado de prensa y propaganda en el PRI— es el único que había tenido, dentro del partido, en toda su vida, precisamente durante la campaña presidencial, y que antes de ocuparlo hacía el mismo trabajo, pero en una dependencia del sector público: difusión y relaciones públicas en Programación y Presupuesto.

Algo similar sucede con los cuatro que salieron del PRI. Uno era nada menos que el secretario general de ese organismo; otro, el director del IEPES; uno más, el encargado de finanzas, y el cuarto en realidad no salía del partido, donde había sido secretario de Asuntos Internacionales, sino de la embajada de México en Estados Unidos. Empero, antes de desempeñar esas tareas los cuatro fungieron como servidores en la administración pública y, además, eran estrechos colaboradores de Miguel de la Madrid: dos como sus asesores y los otros dos como directores generales en la SPP.

De lo anterior, varios aspectos merecen subrayarse. Por un lado, en la mayoría de los casos los puestos de elección o en el partido, han sido para dichos funcionarios, los únicos cargos de este tipo en su vida; por otro, sus trayectorias previas comprueban claramente que fueron formados en el ámbito administrativo; por lo menos en cuatro de ellos, ese ámbito fue la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Y, por úl-

timo, seis más habían sido cercanos colaboradores del actual Presidente. Como se ve, en cada faceta de las carreras de estos individuos, hay una constante: no únicamente vías de formación política comunes, sino el haber desempeñado puestos muy relacionados entre sí y con De la Madrid.

Pero antes de ver de cerca esta particularidad, es conveniente analizar cómo llegaron a ocupar cargos equivalentes a la subsecretaría. Un primer indicador de este aspecto es la relación de descensos y ascensos en sus carreras: 17 sufrieron caídas en sus trayectorias, pero 10 ascendieron siempre. Si bien es mayor el número de quienes descendieron, no es tan grave como parece, porque la gran mayoría, 14, padecieron ese fenómeno una sola vez, y nada más tres lo repitieron.

Ya antes habíamos advertido que este grupo de políticos se distinguía por poseer carreras estables, muy poco accidentadas. Ahora hay que añadir que además siempre fueron en ascenso. Como se comprueba en el cuadro 3, en general, hubo una tendencia a ascender paulatinamente, sin saltar cargos. Con excepción de los dos primeros rangos, cuando se partía de algún otro, se llegaba al inmediato superior. Hubo ascenso, sin duda, pero cada funcionario tuvo que cubrir puesto por puesto para llegar a la titularidad.

Sin lugar a dudas, el actual gabinete es afortunado, por su estabilidad y ascenso, dos cualidades poco comunes que hacen del conjunto un grupo singular y que, en buena medida, son resultado de las características de la época en que realizaron sus carreras. Como lo señalamos antes, éstas se desarrollan durante una etapa en la cual el país gozó de estabilidad económica y política, lo que hizo posible disminuir el tipo de tensiones que podían poner en peligro la permanencia de los funcionarios.

Después de este largo y minucioso estudio, podemos hablar de la capacidad de los funcionarios. Es cierto que hay un sensible aumento en el número de puestos y dependencias por las que pasaron en el transcurso de sus carreras, pero eso no es suficiente para cuestionar su capacidad.

Varios datos no lo autorizan: un prolongado tiempo de formación previo a su designación; un promedio de permanencia elevado en sus cargos; un ascenso paulatino, en el que subieron casi paso a paso la escala jerárquica, y el hecho de que la mayoría de dependencias involucradas pertenezcan al mismo radio de acción.

Al margen de las características específicas de este gabinete, el aumento en el número de puestos y dependencias —que ya se advierte desde 1964— está asociado a la disminución de funcionarios que logran

CUADRO 3

Movilidad en puestos administrativos. Gabinete de MMH

RANGOS Partida	Llegada 1	2	3	4	5	6	7	Total
1	3	5	1	—	2	1	—	12
2	1	1	3	1	6	1	—	13
3	2	1	4	6	5	4	—	22
4	—	1	2	1	9	1	1	15
5	—	—	2	1	21	18	1	43
6	—	—	1	2	4	9	5	21
7	—	—	—	—	—	3	1	4
Total	6	8	13	11	47	37	8	130

mantenerse como titulares de secretarías de Estado durante todo un sexenio. En efecto, de 1946 a 1970, el porcentaje de políticos que concluye un periodo fluctúa entre el 55 y el 95 %, en tanto que en las gestiones de Echeverría y López Portillo desciende hasta el 28 por ciento.

Como advertimos en el estudio anterior,⁷ los puestos administrativos están sujetos a eventualidades políticas diversas que hacen impredecible el futuro, y como parecen ilustrarlo las cifras, estos imponderables se han incrementado en los últimos tiempos. Es normal que cuando un titular abandona el cargo, lo acompañen en su éxodo varios funcionarios más, de ahí que ambos indicadores estén asociados. Por eso un aumento en el número de puestos y dependencias no significa obligatoriamente que el político pierda posibilidades de capacitación:

A nuestro juicio, no estamos ante un equipo incompetente, poco adiestrado o inexperto, sino excesivamente especializado. La capacidad, es obvio, conduce a un conocimiento cada vez más profundo sobre una materia en particular, y esto es lo que fomentó el sistema mexicano, por lo menos de 1946 a 1982, a fin de echar a andar su propia maquinaria. Siguió esta estrategia para que cada uno de los funcionarios fuese al sitio apropiado, pues aunque es posible llegar a ser un experto ingeniero civil, no por ello se puede operar una pieza dental con la pericia que sólo puede surgir del conocimiento y la práctica.

Pero si ahora hemos llegado a un punto en el cual un grupo de servidores públicos con características muy similares se hace cargo del conjunto de las secretarías, eso no es debido a que se haya agotado la formación de tantos funcionarios con adiestramiento especializado como

⁷ Formación y trayectoria..., *op. cit.*

áreas específicas existan en el gobierno, sino porque el mandatario cambió el criterio de selección: por encima de la capacidad está la lealtad.

3

Si uno de los atributos del político mexicano es su capacidad —alcanzada tras una larga carrera que hace una profesión de la política—, puede entenderse que se convierta en una variable digna de ser considerada por cualquier Presidente al integrar su gabinete, o al substituir a algún miembro de éste.

Al revisar la manera en que los seis mandatarios anteriores habían formado su cuerpo de colaboradores es posible establecer tres criterios diferentes: la cercanía con el Jefe del Ejecutivo, que puede originarse en la carrera universitaria o, más frecuentemente, a lo largo de la trayectoria política de ambos; en cualquiera de los casos puede dar lugar a una estrecha amistad la cual, entre otras virtudes, tiene las de la confianza, la afinidad de pensamientos y la lealtad.⁸ Una segunda forma, es la cercanía que muestren los funcionarios con el Presidente antecesor y que, por supuesto, tiene los mismos orígenes que la anterior. Finalmente, un tercer camino de integrar un miembro al grupo mencionado, sería, simplemente, por capacidad. En este caso no existe una estrecha vinculación personal entre el futuro secretario y el Jefe de la nación sino que sólo se observa la trayectoria profesional de los posibles titulares.

Vale la pena insistir en que cuando nos referimos a los contactos personales, primero, no suponemos que sustituyan o, peor aún, anulen la capacidad del funcionario, por el contrario, consideramos la convergencia de ambos factores. No es necesario abundar en casos particulares que contradigan esta afirmación; no obstante, al revisar el conjunto de funcionarios que alcanzó una secretaría de Estado gracias a esos contactos, se ve que son situaciones aisladas y que lo común es atender a la capacidad de cada uno.

⁸ La existencia de la amistad no puede más que ser un supuesto que, empero, tiene cierta objetividad. Cuando hay una relación estrecha durante un largo tiempo, no es extraño que la amistad aparezca, y si se tiene presente la cantidad de años que el político reúne antes de lograr ser designado como titular de una dependencia estatal, es evidente que existen muchas oportunidades para establecer lazos amistosos. Sin embargo, vale la pena recordar que estamos *suponiendo* que existe amistad entre el Presidente y algunos de sus colaboradores, de acuerdo con la información *observable* en sus currícula.

En segundo lugar, ese principio no supone necesariamente que entre el mandatario y el secretario haya amistad. Basta tan sólo que en el transcurso de su carrera el Presidente haya conocido la trayectoria del otro, ya sea debido a que tuviera contactos oficiales o bien porque, aun sin tenerlos, ocuparan puestos paralelos a lo largo del tiempo. La diferencia entre este tipo de nombramiento y el que se basa solamente en la capacidad del funcionario radica en que mientras en el primer caso el Jefe del Ejecutivo conoce personalmente a su futuro colaborador, en el último nada más lo designa por su currículum.

La razón de realizar el largo razonamiento anterior es porque en el gabinete actual ha habido cambios importantes. Por una parte, el segundo tipo de nombramientos no existe: no puede considerarse que alguno de los funcionarios hubiese tenido una estrecha amistad con López Portillo y, por otro, aun cuando existen designaciones en las que media la capacidad, la proporción de éstas es mucho menor respecto de quienes han sido seleccionados sin tener los requerimientos del caso, sólo por ser evidentes amigos del Presidente. Veamos detenidamente estos casos.

De los 28 funcionarios que han formado el Gabinete de De la Madrid, 19 los designó él desde el principio, los nueve restantes son sustitutos de algunos inicialmente nombrados. Por el momento, detengámonos en los primeros. En el cuadro 4 aparecen los tipos de nombramientos del actual mandatario, al lado de los seis anteriores.

El resultado es impresionante: 14 de ellos, es decir, el 74%, eran políticos cercanos al Jefe de la Nación, y sólo cuatro fueron nombrados en atención a su capacidad (en los términos antes definidos). Es importante observar que si bien en números absolutos no es muy distinta la cifra a la que registran sus antecesores, en términos relativos solamente es comparable al equipo de Miguel Alemán. La cifra resalta todavía más si se obtiene el promedio de las designaciones de esta naturaleza entre 1946 y 1982: 59 por ciento.

Las relaciones de estos 14 políticos con De la Madrid, empero, tienen distinta intensidad. La diferencia entre quienes son amigos con carreras comunes y quienes tuvieron trayectorias similares, pero sin llegar a establecer una amistad, es evidente. Dentro de ese primer círculo puede encontrarse sin embargo, una división que quizá pueda parecer de matiz, pero que tiene una sólida base de sustentación.

En efecto, solamente la mitad de este pequeño grupo puede considerarse cercano al mandatario, pero de esos siete, uno está más lejos que los otros. Ramón Aguirre, Francisco Labastida, Francisco Rojas, Carlos Salinas y Bernardo Sepúlveda, aunque con diferencias, logran

CUADRO 4

Tipos de nombramientos de los gabinetes originales

Gabinete	Cercanía con el Presidente	Ligados al Presidente anterior	Por capacidad	Sin causa clara	No determinado	Total
MAV	14 (82.3)*	0	0	1	2	17
ARC	8 (50.0)	4	4 (25.0)	0	0	16
ALM	10 (52.6)	0	8 (42.1)	0	1	19
GDO	12 (63.1)	0	5 (26.3)	1	1	19
LEA	8 (42.1)	2	9 (47.3)	0	0	19
JLP	13 (65.0)	2	4 (20.0)	1	0	20
MMH	14 (73.7)	0	4 (21.0)	1	0	19

* La cifra entre paréntesis es el porcentaje respecto de su total.

establecer relaciones con De la Madrid desde por lo menos una década antes en la SHCP, dependencia clave, en muchos sentidos, para este conjunto de políticos.

Cuando el hoy Presidente de la República era subdirector general de Crédito (de 1965 a 1970), ya colaboraban en la misma Secretaría de Hacienda, Aguirre, Labastida y Rojas. Al pasar De la Madrid a la subdirección de Finanzas de PEMEX (1970-1972), Aguirre pasa a la subdirección de Egresos de Hacienda y Labastida a una subdirección sectorial en la Dirección de Inversiones Públicas de la Secretaría de la Presidencia. Salinas, por su parte, es asesor del subdirector de Finanzas Públicas en la Dirección General de Asuntos Hacendarios; de la multitudinaria dependencia, Sepúlveda también es asesor, pero nada menos que de los titulares de la institución. Rojas a su vez pasa de la Subdirección de Control Presupuestario a la subdirección general responsable de los sectores financiero, industrial y de energéticos.

Rojas, Labastida y Sepúlveda permanecerán en los mismos cargos cuando De la Madrid retorne a Hacienda como director general de Crédito, y sólo Aguirre ascenderá a un rango similar: director general de Egresos; mientras tanto, Salinas se encarga de la jefatura de Estudios Hacendarios. Cuando en 1975 De la Madrid alcanza la subsecretaría del ramo, todos vuelven a encontrarse: también Aguirre es subsecretario, de Egresos; Rojas pasa a ser asesor de MMH; Labastida y Sepúlveda llegan a ser directores generales, de Promoción Fiscal y de Asuntos Hacendarios Internacionales, respectivamente. Salinas emprende un ascenso acelerado: de subdirector llega a ser director general de Planeación Hacendaria, cuatro cargos en tan sólo tres años. Por supuesto, en 1979, al ser nombrado De la Madrid secretario de Programación y Presupuesto, todos pasan con él a la nueva dependencia.

Estos cinco hombres, en suma, hicieron carreras similares, pero, sobre todo, las realizaron en la misma institución. Es comprensible que la cercanía por tanto sea mucho mayor: son tantas situaciones en común que aseguran la confianza y la lealtad. Es interesante destacar que de los cinco funcionarios solamente uno, Aguirre, tuvo cargos de similar jerarquía que De la Madrid; el resto, aun cuando llegan a tener puestos equivalentes, los desempeñan siempre cuando el hoy mandatario ya está muy por arriba en la relación de autoridad.

El sexto hombre que goza de una relación semejante a los anteriores, no la debe a una trayectoria cercana al Presidente sino a una vieja amistad. Sergio García Ramírez desarrolla una carrera paralela y virtualmente sin contacto con De la Madrid, pero sus relaciones personales se remontan a la época en que ambos colaboraban en el Instituto

de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El séptimo personaje que hemos incluido en este grupo, Manuel Bartlett, tiene una formación distinta. Aun cuando tuvo un puesto en la secretaría de Hacienda y Crédito Público (asesor del director general de Crédito de 1962 a 1964), la mayor parte de su vida profesional la realiza tanto en el PRI como en la secretaría de Gobernación. En este sentido, su preparación difiere notablemente no sólo de la del Jefe del Ejecutivo sino de la del círculo íntimo de éste pues nada tiene que ver con el sector financiero.

Durante su asesoría en la SHCP. Bartlett también fue auxiliar del secretario general de la Confederación Nacional Campesina (CNC), Javier Rojo Gómez, y posteriormente secretario auxiliar de Carlos A. Madrazo durante su breve presidencia en el PRI. A partir de entonces pasa a Gobernación donde se encarga sucesivamente de la Subdirección general y la Dirección general de Gobierno en el periodo de Luis Echeverría. Curiosamente, en la misma época De la Madrid es responsable de la Dirección General de Crédito en Hacienda. Así, estos funcionarios ocupan los dos puestos más importantes de ese nivel en la administración pública del momento.

En 1976, Bartlett abandona Gobernación y pasa a Relaciones Exteriores para hacerse cargo de la jefatura de Asuntos Políticos. De ahí saldrá el actual secretario para fungir como asesor de De la Madrid en la SPP, y dirigir su campaña presidencial como secretario general del PRI.

Es difícil establecer con precisión el origen de los vínculos entre ambos personajes, toda vez que, como hemos visto, las carreras son marcadamente diferentes, pero, a pesar de ello, De la Madrid mantiene a Bartlett como un cercano colaborador desde 1979. Es probable que la relación se iniciara en la Facultad de Derecho donde los dos estudiaron entre 1952 y 1959, aunque ese centro académico ya no era para entonces la Escuela de Jurisprudencia que gracias a su pequeño número de estudiantes hacía posible estrechar lazos personales. Posiblemente en este sitio pudieron comenzar su relación y a lo largo de sus carreras profesionales seguir en contacto.

Después de revisar las carreras de todos estos políticos es comprensible que Miguel de la Madrid pusiera en sus manos secretarías tan importantes. A sus más cercanos, conocidos y probados compañeros de trabajo, los responsabilizó de Programación y Presupuesto, donde se trazarían y aplicarían los principales planes económicos; de la Contraloría, que además de ser una dependencia de nueva creación se consti-

tuía en el símbolo de la honestidad del gabinete y medio complementario para el control de la administración pública; de Energía, Minas e Industria Paraestatal, que luego de sufrir la amputación de sus funciones en el ramo industrial se destinaría a desmontar la intervención económica del Estado; Relaciones Exteriores, la cual debería atemperar prudentemente la práctica diplomática observada por el régimen anterior, y el Departamento del Distrito Federal, para el relativo reordenamiento de la capital del país.

A García Ramírez, quien pese a transitar por muy distintas dependencias se caracteriza por sus conocimientos jurídicos, lo lleva a la Procuraduría de la República. Y en Gobernación designa a un hombre que aunque no goza de su íntima amistad, sí se distingue por una formación en el medio político por excelencia y que, además, había demostrado sus habilidades en un cargo que el propio candidato podía observar: la dirección de la campaña presidencial.

Los siete funcionarios restantes no comparten los rasgos mencionados. A cuatro de ellos, sin embargo, el Jefe de la Nación tuvo oportunidad de conocerlos de cerca pues sus carreras transcurrieron en la misma dependencia o en el mismo sector financiero. Cuando De la Madrid ocupó los puestos de director general de Crédito y subsecretario de Hacienda, conoció a Enríquez Savignac, quien era a su vez director general de FONATUR y subsecretario de Planeación en la Secretaría de Turismo. Más tarde, Enríquez Savignac ocupa la misma subdirección en PEMEX que tuviese De la Madrid en 1970, así como la misma subsecretaría de Hacienda.

El mandatario conoce a Héctor Hernández Cervantes en Hacienda. Este funcionario es otro de los pocos que tuvieron cargos de igual jerarquía que De la Madrid al mismo tiempo. En efecto, Hernández fue también director general, pero de Estudios Hacendarios, cuando el actual Jefe del Ejecutivo lo era de Crédito y Aguirre de Egresos. De ahí pasa como subsecretario a Comercio, dependencia en la cual ya había trabajado; en ese momento De la Madrid tiene un cargo de igual rango en la Secretaría de Hacienda. No es ocioso recordar que como subsecretario de Comercio Exterior, Hernández fue el funcionario más destacado durante las negociaciones el sexenio anterior para que nuestro país ingresara al GATT.

Las carreras de Jesús Silva Herzog y de De la Madrid son en extremo semejantes: los dos trabajan en el Banco de México y en la SHCP y ambos también abandonan por algún tiempo su principal dependencia. Lo singular es que el uno y el otro ocupan los mismos puestos en Hacienda, a veces en forma sucesiva: de 1970 a 1972, Silva Herzog es,

por primera vez, director general de Crédito; cuando deja ese puesto es precisamente De la Madrid quien lo sustituye. Silva Herzog regresará a este cargo cuando el actual Presidente ya sea subsecretario del ramo. Cuando éste pasa a la SPP, Silva se encarga de la subsecretaría recientemente desocupada.

Singulares sustituciones que no pasan inadvertidas para ninguno de los dos, sobre todo porque con cada cambio el que llega tiene que reorganizar el equipo que lo recibe. Por eso, aunque sobran las oportunidades para reconocer las aptitudes del futuro titular de Hacienda, las relaciones no pueden por menos que ser difíciles. Con todo, un punto en favor de Silva Herzog se encuentra en su desempeño como titular de esa secretaría en medio de la crisis económica de 1982.

Más lejana es la relación con el primer secretario de la SEDUE, Marcelo Javelly Girard, quien sólo en una ocasión trabaja en Hacienda, pero cuando De la Madrid labora en el Banco de México. Javelly, no obstante, se mantiene en diversas instituciones pertenecientes al ramo financiero: Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI), Comisión Nacional Bancaria, Fideicomiso Liquidador de Instituciones y Organismos Auxiliares de Crédito, etc., lugares con los que, inevitablemente, el hoy mandatario tenía contactos.

Los nombramientos de Pedro Ojeda Paullada, Arsenio Farell y Jesús Reyes Heróles responden a otros motivos. Las carreras de estos tres son paralelas a la del Presidente, aun cuando las de Ojeda y Reyes Heróles comienzan mucho antes que la suya. Ninguno tiene contacto formal con la secretaría de Hacienda, la institución formativa de De la Madrid, pero todos ocupan puestos relevantes en los regímenes de Echeverría y López Portillo. Es natural que doce años de colaboración casi continua den pie a relaciones que antes pudieron no existir. También es tiempo suficiente para que MMH reconozca las habilidades de estos funcionarios. Ojeda, además, acompañó al candidato durante su campaña como presidente del PRI.

En los 14 casos estudiados hay diversos contactos personales con el Jefe del Ejecutivo, empero, sólo en algunos la designación es congruente con las trayectorias personales de los servidores públicos. Dentro del primer grupo sobresale Aguirre como jefe del DDF; las funciones y los problemas de esta dependencia distan mucho de ser controlados por un hombre dedicado a la actividad hacendaria. En este caso es evidente que De la Madrid confiaba en la capacidad propia del contador público, así como en su amistad, para que resolviera los difíciles problemas de la capital mexicana.

En los siete últimos funcionarios las causas son similares: una revi-

sión atenta de las carreras de Enríquez Savignac, Javelly Girard, Ojeda Paullada y Reyes Heroles, pone de relieve distintos grados de capacidad pero poca o nula relación con las instituciones que les fueron confiadas. La selección de Farell, por ejemplo, está vinculada con la política laboral seguida por el nuevo gobierno. Era previsible que las correcciones introducidas en la economía generaran tensiones con las organizaciones obreras, por tanto, se requería un hombre como Farell, provisto de una larga experiencia como litigante y, más aún, que ya conocía a las futuras partes de la negociación, gracias a que había sido titular del Instituto Mexicano del Seguro Social durante el sexenio anterior.

La madurez política de Reyes Heroles lo hacía apto para Educación Pública o para cualquier otra dependencia; seguramente De la Madrid pensó en su experiencia cuando lo designó, aunque debe haber considerado también, que desde 1979 don Jesús no desempeñaba ningún cargo político y no estaba, por ende, comprometido con las administraciones previas. Por otro lado, sus dotes intelectuales, plenamente reconocidas en el medio vinculado con la SEP, atenuaban desde el principio las posibles diferencias.

El nombramiento de Ojeda en un organismo como Pesca no puede ser más que una gratificación a un político institucional como el ex procurador de la República y compañero en el gabinete lópezportillista.

Los puestos más importantes, aquellos que podría decirse son vitales para el régimen, fueron ocupados por hombres a quienes el Presidente conocía y en los cuales podía confiar, no necesariamente porque poseyeran la preparación adecuada, como lo demuestran los cuatro nombramientos que realizó en función sólo del currículum, existen todavía funcionarios competentes en cada área de actividad. Si De la Madrid restringió buena parte de su selección a los amigos y conocidos fue porque antepuso la confianza, y acaso la lealtad, a la experiencia.

No obstante, debemos ser cautelosos: la capacidad de estos funcionarios no está en tela de juicio, aunque sí el hecho de que puedan aprovecharla para todo. Fueron elegidos bajo la certidumbre de que sus conocimientos, fueren los que fuesen, les servirían para desempeñarse con eficiencia donde los colocaran. El problema es que al tomar esta decisión, el mandatario estaba dejando fuera a muchos otros políticos competentes. A lo expuesto se debe el número tan pequeño de funcionarios que ocuparon un puesto en el gabinete gracias a los méritos observables en sus trayectorias.

Victoria Adato, quien llegaría a la Procuraduría de Justicia del Distrito Federal, poseía una carrera de 21 años en el medio judicial. Ro-

dolfo Félix Valdés ya trabajaba desde 1959 en la antigua secretaría de Obras Públicas en la cual había ocupado la subsecretaría del mismo nombre a lo largo de 16 años. Horacio García Aguilar, quien al igual que Adato tendría que renunciar a su puesto, había sido no sólo el fundador del actual FIRA, sino que en él había recorrido todos sus cargos hasta alcanzar la dirección general, donde permaneció 17 años. Finalmente, Luis Martínez Villicaña durante 18 años había prestado sus servicios en dependencias ligadas al sector agropecuario y, en particular, en la misma secretaría de la Reforma Agraria donde había sido director general y subsecretario.

En todos los casos, hasta donde sabemos, no hay evidencia de contactos personales previos con el Jefe del Ejecutivo, si bien se puede pensar que en algunos hubo lazos oficiales, como sería el caso de García Aguilar; no puede dudarse, empero, que De la Madrid tuvo en cuenta las prolongadas estancias de dichos funcionarios en esas áreas para designarlos titulares de sus organismos. Por otra parte, no debe perderse de vista que, a excepción de la de la Reforma Agraria, las demás dependencias exigen un grado de preparación técnica superior a las otras, lo que difícilmente se suple con conocimientos generales. Seguramente esta circunstancia no la olvidó el mandatario y por eso se inclinó por alguien que tuviese experiencia en la materia.

Mención aparte merece el secretario de Salubridad y Asistencia, Guillermo Soberón. Antes de su designación, desempeñó un cargo público por breve tiempo: coordinador de los Servicios de Salud, organismo dependiente de la Presidencia de la República. A este lugar llegó poco después de terminar su segundo periodo como rector de la UNAM. El hecho de que haya cubierto un cargo previo a su nombramiento no significa que posea una carrera política *dentro* del sector público, más aún cuando aquel puesto era una evidente antesala a su Secretaría. Por ello lo hemos considerado como un político sin trayectoria.

Soberón es médico cirujano, doctorado en química fisiológica, lo cual habla, sin duda, de sus conocimientos en la materia, pero no garantiza que posea el adiestramiento necesario para encargarse de los problemas de la actual Secretaría de Salud. Seguramente el Presidente tuvo en cuenta su preparación profesional y, en particular, su comportamiento en la Universidad Nacional durante ocho conflictivos años. Como quiera que se considere la experiencia de este funcionario, es obvio que su elección dejó en el camino a otros con trayectorias más afines a la SSA. De nuevo, los méritos fueron de otra índole.

Estos criterios no variaron cuando De la Madrid tuvo que designar substitutos. En la revisión de cómo solucionaron situaciones semejan-

tes los otros seis Presidentes encontramos que había una fuente adicional: los subsecretarios del mismo organismo. Es natural que estos hombres, en la medida en que son los principales colaboradores de los titulares, gocen de la confianza de éstos, pero no siempre de la del mandatario. Cuando el Jefe del Ejecutivo decide que substituyan al renunciante elige la continuidad en la conducción de la dependencia. Es, en cierto modo, una confirmación de conocimientos en el área.

De la Madrid no violó la regla, pero de todas maneras prefirió nuevamente a los amigos. En efecto, de los nueve funcionarios remplazantes, cinco se encuentran en esta circunstancia; dos eran subsecretarios vinculados con el dimitente, y dos más fueron elegidos por sus currícula. Con los primeros, sin embargo, se reproduce la separación mencionada en el grupo de sus siete amigos: no todos gozan de la misma cercanía con el mandatario.

Alfredo del Mazo, Eduardo Pesqueira y Gustavo Petricioli pertenecen al círculo íntimo. El primero ingresa al sector público después de varios años en la banca privada, precisamente por De la Madrid, quien inicialmente lo lleva a la Comisión Nacional Bancaria y después a la SHCP, cuando el actual Presidente ocupaba la subsecretaría del ramo. Del Mazo desempeñaba en esa institución los cargos de director de Deuda Pública y poco más tarde de la Banca Nacional. En 1980 pasa a dirigir el Banco Obrero; de ahí parte a la gubernatura del Estado de México.

La amistad entre ambos funcionarios es vieja y conocida, lo mismo que la existente entre De la Madrid y el substituto de Silva Herzog en Hacienda. Sus contactos con Petricioli se remontan a la época en que los dos prestaban sus servicios en el Banco de México; juntos también se hallan en Hacienda desde la segunda mitad de la década de los sesenta, y aun cuando Petricioli tiene que abandonar la dependencia en 1974, siempre se mantiene en el medio financiero.

Pesqueira por su parte es un viejo conocido del Presidente debido a que trabajaba en Hacienda desde 1959. Nunca consiguió en esa institución un cargo de igual jerarquía que De la Madrid, lo que parece ser común entre sus colaboradores. En 1979, cuando el ahora Jefe de la Nación se hace cargo de la SPP, también se lleva a Pesqueira como funcionario. Al comenzar el régimen de De la Madrid, Pesqueira y Petricioli son designados directores generales, el primero del BANRURAL, el segundo de NAFINSA. Pero si en cuanto a Petricioli, la institución corresponde al hombre, en el caso de Pesqueira se puede decir lo mismo sólo en parte.

En 1985 fallece Reyes Heróles y el Presidente elige como substituto

a Miguel González Avelar, senador por Durango desde el inicio del periodo. La trayectoria del legislador no tiene ningún punto de contacto con la del Jefe del Ejecutivo, sin embargo, la amistad entre ellos es de antigua data, aunque no tan estrecha como con los otros funcionarios ya mencionados.

Cuando fue designado González Avelar se pensó que ésa era la Secretaría adecuada para él. Su carrera, empero, no respalda dicha opinión: colaboró ocho años en la UNAM; uno en la SEP; tres en la STPS, cinco en el INFONAVIT y en el INDECO. Resulta, entonces, difícil entender cómo se relacionan todas esas actividades con la SEP. Como en el caso de Pesqueira, el nombramiento de González Avelar responde más a la amistad con el mandatario que a su preparación. Ni el primero, dedicado al sector hacendario, estaba capacitado para encargarse de la SARH, ni el segundo, con una formación diversa —en la que puede distinguirse cierta dedicación en el aspecto jurídico— era el más indicado para una dependencia tan importante como Educación Pública.

El cuarto nombramiento que hemos incluido en este primer grupo es el de Manuel Camacho Solís. En realidad, él no tenía contactos personales con el Presidente, sino con su más cercano colaborador, Carlos Salinas de Gortari. Su carrera es singular: nunca desempeñó cargos de responsabilidad directa en la administración pública; siempre fue asesor, secretario particular o consejero. Con un cargo de igual condición llegó con Salinas cuando éste era director general de Política Económica y social en la SPP. Al convertirse De la Madrid en candidato a la presidencia y Salinas en director del IEPES, Camacho acompañó a éste como subdirector del Instituto y, a la vez, como secretario de la Comisión de Ideología en el CEN del PRI. Luego siguió al lado de Salinas en la SPP como subsecretario de Desarrollo Regional.⁹

Como en el caso de los otros dos servidores mencionados, Camacho estaba muy poco preparado para la SEDUE. Sin duda, fue designado por De la Madrid debido no a que conociera el medio técnico correspondiente sino porque se necesitaba habilidad política para detener la tormenta que se desató con los sismos de septiembre de 1985. Probablemente el Jefe de la Nación no conocía con exactitud las cualidades de Camacho, pero Salinas sí.

Dos de las designaciones restantes son por capacidad, en el sentido en que hemos venido empleando el término. En esta clasificación se en-

⁹ Es muy probable que Camacho Solís tuviera contactos previos con De la Madrid, en especial desde Programación y Presupuesto; no obstante, los datos con que contamos no permiten afirmarlo, lo que sí podemos hacer respecto de su relación con Salinas de Gortari.

cuentra Renato Sales Gasque y Guillermo Carrillo Arena. El primero, en el momento de su nombramiento, tenía 24 años de carrera judicial; la senaduría que desempeñó hasta 1985 es hasta hoy su único cargo de elección. A su vez Carrillo Arena mostraba un curriculum impecable: presidente de Juntas Federales de Mejoras Materiales; director general de Proyectos en el Instituto Mexicano del Seguro Social y en la SSA; subdirector técnico en el INFONAVIT,¹⁰ y, por último, subdirector general de Obras y Patrimonio Inmobiliario en el IMSS. Su capacitación en el área parece innegable, sobre todo comparada con la de su antecesor, Javelly Girard. No obstante, ni Carrillo Arena ni Adato lograron sobrevivir a las críticas en su contra después de septiembre de 1985. Los dos poseían trayectorias que aseguraban una preparación apropiada, pero ambos mostraron que no contaban con la habilidad política necesaria para enfrentar el temporal. Tal vez sus casos muestren que en la profesión política no es suficiente la preparación y la tenacidad; la prudencia, ese inasible bien, se convierte en vital para mantenerse en la cúspide.

Finalmente, los únicos cuyos ascensos se deben a los vínculos que tenían con el dimitente son Daniel Díaz Díaz y Rafael Rodríguez Barrera. El primero, al igual que Félix Valdés, ascendió pacientemente en la antigua SOP; estuvo siempre muy cerca del hoy gobernador de Sonora. Desde 1964, Díaz Díaz colaboraba en esa institución, llegó a ser director general por 10 años y subsecretario por tres más. Así como al principio del régimen De la Madrid eligió a un competente especialista para dirigir la secretaría de Comunicaciones y Transportes, así resolvió el remplazo cuando el titular partió a Hermosillo.

Con Rodríguez Barrera se mezclan dos criterios: ser subsecretario de la dependencia y contar con la amistad de un tercer personaje ligado al mandatario. Como Camacho, él también posee una singular carrera política, aunque por distintas razones. De 1959 a 1970 desempeña sucesivos puestos tanto de elección como en la administración local de Campeche, su estado natal. Así, logra ocupar desde la diputación local hasta la secretaría general de gobierno y finalmente, la gubernatura, en 1973.

Pero al lado de estos cargos de elección y administración locales, Rodríguez Barrera figura cinco años en el CEN priísta. Ahí es donde colabora de cerca con Gustavo Carvajal, amigo de De la Madrid. Carvajal, al dejar la presidencia del Partido y dirigir la SRA en los tiempos finales de López Portillo, se lleva al ex gobernador como subsecretario

¹⁰ Como un dato adicional debe mencionarse que en el INFONAVIT trabajaron al mismo tiempo Carrillo Arena, González Avelar y Silva Herzog. Los primeros con el mismo rango y el último como director general.

de Organización Agraria. En ese momento también designa como subsecretario de Planeación e Infraestructura Agraria a Martínez Villicaña. Resulta natural, entonces, que al asumir este último la titularidad de la dependencia, ratifique a Rodríguez Barrera como subsecretario de la misma.

La carrera del titular de la SRA, lo mismo que la de Reyes Heróles, es como una flor en el desierto del gabinete hacendario de De la Madrid. Cuando Martínez Villicaña es postulado para la gubernatura de Michoacán, en 1986, el Presidente designa a Rodríguez Barrera debido a sus antecedentes profesionales y a haber sido además, durante cinco años subsecretario del ramo. Es difícil no creer, empero que De la Madrid hubiese olvidado las relaciones de su actual secretario con Carvajal, el amigo común.

4

Como señalamos al principio, los colaboradores de De la Madrid comenzaron sus funciones en circunstancias particularmente complicadas. Por un lado, México atravesaba por la peor crisis económica de su historia y, por otro, terminaban 12 años de dificultades políticas, uno de cuyos indicadores más visibles eran los cambios en los Gabinetes. Por tanto, restablecer el orden y la estabilidad en ambos medios se convirtió en un imperativo del nuevo gobierno.

No es necesario abundar demasiado para comprender que el área financiera o, más específicamente, hacendaria, es una de las más antiguas y con mayor presencia dentro del sector público. Además, el Presidente actual se había formado precisamente en esa esfera, por lo cual no es extraño que hiciera suyo el anterior principio y echara mano no sólo de los hombres más cercanos a él, sino que también provenían del ámbito hacendario. En consecuencia, haber designado a este peculiar grupo de políticos no se debe exclusivamente a que fuesen sus amigos, sino, y no en poca medida, a una percepción política particular que ponía énfasis en la necesidad de establecer orden.

Pero también en el fondo de esa idea de armonía se halla otra, íntimamente vinculada con el origen del grupo: aquella que señala como una causa importante del desorden general el abandono de un modelo de desarrollo tan eficaz como el que se aplicó en la década de los sesenta.

Como señalamos antes, el Gabinete de De la Madrid, incluido él, por supuesto, comenzó su carrera pocos años antes, o a la par en algunos casos, del inicio del desarrollo estabilizador, justo en el medio que diseñó el modelo y lo aplicó: la Secretaría de Hacienda de Crédito Pú-

blico y el Banco de México. Antonio Ortiz Mena fue quien estuvo al frente de esa Secretaría durante todo el periodo. Es el hombre, por ende, que perfeccionó la vocación iniciada desde los años cuarenta por Ramón Beteta respecto de la colaboración entre la iniciativa privada y el Estado, colaboración que asignaba tareas y responsabilidades para cada instancia, pero que acentuaba el papel de esta última como protectora de la primera.

No es de sorprender, entonces, que este grupo comparta esa singular perspectiva del desarrollo y, más aún, que también coincida con la crítica de Ortiz Mena y otros personajes, en el sentido de que los intentos fallidos de Echeverría y su equipo por cambiar el modelo, así como la inexperiencia de López Portillo, fueron la razón principal de los problemas, tanto económicos como políticos, que vivió el país desde 1970.¹¹

Uno de los argumentos más frecuentes a favor de De la Madrid —incluso cuando era candidato a la presidencia— expresado por muchos individuos entre los cuales destacaban prominentes empresarios, era el de que estaba mejor preparado que sus antecesores para entender y resolver los problemas nacionales, por haber trabajado tanto en Hacienda como en el Banco de México.¹² Aunque no fuese una garantía, lo importante es que su trayectoria representaba una agradable esperanza para quienes siempre han visto a Ortiz Mena como un salvador del país.

En este sentido, la idea de orden a que nos referimos tiene un aire de restauración. No significa, como podría parecer, que se reinstale totalmente aquel viejo modelo, pero sí una política de estabilización que elimine las dificultades generadas durante los dos sexenios anteriores, y restablezca la tranquilidad económica. Restaurar el orden financiero equivale a volver a practicar los principios que permitieron la era dorada del crecimiento y que, por cierto, son los mismos bajo los cuales se formaron los hombres del Presidente.

Esas ideas de orden y estabilidad propiciaron que De la Madrid designara a un grupo de colaboradores que compartiera plenamente sus puntos de vista y llevara a la práctica, sin contratiempos, esas medidas. Un principio político dibujó el tipo de secretarios; lo curioso es que esas cualidades recaían en hombres que también eran amigos del Mandatario.

Por razones de estilo personal o previsión para el futuro, lo cierto es que De la Madrid rompió el equilibrio tradicional entre amistad y capacidad. En el fondo, perseguía también otro fin: garantizar la lealtad

¹¹ Así lo señala claramente Ortiz Mena en una larga entrevista publicada en *Excelsior*, del 30 de mayo al 4 de junio de 1984.

¹² Ver las declaraciones de Manuel Espinosa Yglesias, Eugenio Garza Lagüera, Isaac Saba y Alberto Bailleres, en *Excelsior*, 5 de mayo de 1982.

y, con ella, eliminar las discrepancias; de esto último dependía mantener un gabinete unido y duradero.

Éste es el motivo por el cual al principio solamente nombró a cuatro funcionarios con quienes no guardaba vínculos personales, pero a los que sí les reconocía méritos suficientes para cumplir sus tareas. No obstante, los colocó donde la discrepancia, en caso de existir, no ponía en riesgo su plan de gobierno. Las secretarías centrales, por el contrario, las reservó a los leales, a los conocidos; la capacidad, en estos casos, resultó marginal.

Entre estos últimos, sin embargo, De la Madrid distinguió a los amigos de los conocidos. Al revisar la lista de secretarios de Estado, originales y substitutos, descubrimos dos círculos concéntricos alrededor del Presidente. En el primero, el más estrecho, se encuentran aquellos políticos con quienes mantuvo relaciones casi permanentes, en la misma dependencia donde él se formó. En Hacienda trabajaron Salinas, Labastida, Rojas, Aguirre, Pesqueira, Sepúlveda, por mencionar sólo a los más renombrados. A este grupo pertenecen también Del Mazo y García Ramírez, que si bien no desarrollaron sus carreras total o parcialmente en esa institución, disfrutaron de una vieja amistad con MMH. Son estos hombres en quienes más confía.

El segundo círculo, que se encuentra envolviendo al anterior, se forma de individuos en los que el Mandatario ha depositado, sin duda, su confianza, pero que no guardan tan estrecha amistad con él. En este grupo se encuentran Bartlett y González Avelar. De la Madrid los conoce de tiempo atrás, e incluso, tuvo ocasión de poner a prueba sus capacidades. Al final, el saldo fue positivo para ellos y por eso uno fue designado secretario de Gobernación; el otro fue elegido para substituir a Reyes Heróles.

A lo largo de su carrera, De la Madrid ha mantenido cerca de él a estos hombres. Varios de ellos, como hemos visto, ingresaron a la SHCP por lo menos una década antes que MMH, pero cuando éste asume la subsecretaría del ramo, todos tienen un sitio a su lado: Aguirre es también subsecretario; Labastida, Salinas y Sepúlveda son directores generales; Rojas, su asesor. En 1979, cuando el actual Presidente es titular de la secretaría de Programación y Presupuesto, tienen reservado un lugar: Aguirre y Labastida son los subsecretarios; Salinas se encarga de la dirección general de Política Económica y Social, González Avelar es nombrado director general de Difusión y Relaciones Públicas. Rojas, Bartlett y Sepúlveda, a su vez, se convierten en sus asesores, y Pesqueira en coordinador general de Delegaciones Regionales.

Dos años después, cuando el PRI lo lanza como candidato y se rea-

liza el cambio necesario en el CEN, De la Madrid nuevamente lleva a sus hombres: Bartlett, Salinas, González Avelar, Sepúlveda y Rojas, ocupan lugares importantes en este Comité; cuando asume la presidencia de la República, los lleva al Gabinete.

Por ser un grupo cerrado, con relaciones muy estrechas entre ellos, De la Madrid los llevó por todas partes. Esto mismo sugiere que no privilegió la lealtad solamente cuando integró su Gabinete, esto es, cuando las circunstancias parecían exigirlo, lo que ha sido un principio fielmente observado a lo largo de su trayectoria profesional.

Nunca antes había sido tan identificable y homogéneo el equipo del Presidente, ni la amistad un factor tan determinante. Paradojas políticas: el único Gabinete, por lo menos desde 1946, que acentuara estas dos características es el de Miguel Alemán.

Esta singular manera de elegir a sus colaboradores le ha rendido buenos resultados al Jefe del Ejecutivo. Sólo ha tenido que realizar nueve cambios, y no todos se debieron a diferencias. Si eliminamos el obligado remplazo por el fallecimiento de don Jesús, de los ocho restantes únicamente cinco muestran esta causa. No es éste el caso de Félix Valdés, Labastida y Martínez Villcaña que dejaron de ser secretarios para encargarse del gobierno de sus respectivos estados. Aun cuando este tipo de movimientos no siempre representan un premio, en estos tres casos las circunstancias que rodearon las elecciones tampoco permiten considerarlos como castigos.

A fin de cuentas, el Presidente consiguió la homogeneidad y consistencia buscadas. Sin embargo, su estilo diverge sensiblemente de la práctica política, anterior. El sistema mexicano había diseñado vías que pueden parecer complicadas, pero que cumplían con el propósito de formar personas capacitadas y, además, especializadas. Cualidades que no podían dejarse de lado al integrar los gabinetes presidenciales. La amistad siempre tuvo una participación destacada, pero aun así, al revisar los equipos anteriores, vemos que cada Mandatario supo equilibrar sus compromisos e inclinaciones con el requisito necesario— la capacidad — para que el sistema siguiera operando. Si el funcionario, además de amigo del presidente, poseía los conocimientos adecuados, podía conseguir el más alto cargo; pero si no se producía esa coincidencia, el Ejecutivo buscaba otra persona que fuese idónea.

De la Madrid rompió con la tradición. Es evidente que las cinco dependencias donde nombró a individuos no ligados previamente a él no son las únicas que reclaman especialización. Sin embargo, en las restantes, no colocó a funcionarios especializados, sino a sus amigos, situación que nos llevaría a pensar que el sistema ya agotó sus posibilidades

de adiestramiento político. Esta peculiar manera de formar el gabinete caracteriza a Miguel de la Madrid: más que pensar en agotamiento del sistema hay que considerar las singularidades del Mandatario, incluso de su equipo.

Es cierto que dos circunstancias convergieron en 1982: la crítica situación del país y la tendencia ya analizada del Presidente. Pero lo importante no es que observemos un estilo personal de gobernar —como dijera Daniel Cosío Villegas—, sino que éste amenaza con institucionalizarse si el sucesor, como es previsible, surge de ese círculo íntimo de amigos. Lo que significa, en síntesis, que estaremos frente a una transformación donde lo subjetivo y lo personal cobren una relevancia que hasta hoy no tenían, continúe o no la crisis en México.