

00482



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

4
2ej

LOS GRUPOS POLITICOS EN MEXICO EL CASO DEL ESTADO DE MEXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIA POLITICA
P R E S E N T A :
ROGELIO HERNANDEZ RODRIGUEZ



MEXICO, D. F.

MAYO DE 1996

TESIS CON
FALSA AL ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Juan Carlos y Gonzalo

INDICE

Agradecimientos	1
Introducción	3
Capítulo I.	
Los Grupos Políticos	10
1. Su existencia y explicación teórica	
El clientelismo	
Las redes	
Una propuesta de investigación	
2. Los grupos políticos en México	
Capítulo II.	
Las Características y Valores de una Elite Local	55
1. Las condiciones externas	
2. Los grupos	
3. Qué es el Grupo Atlacomulco	
Capítulo III.	
El Grupo Atlacomulco	87
1. Caciques locales y caudillos nacionales	
2. El comienzo de la leyenda. La creación del grupo	
La oportunidad histórica	
3. La consolidación frustrada	
4. El comienzo del fin	

Capítulo IV.	
Los Grupos de Transición	150
1. Un médico de la Revolución	
2. El político de la larga espera	
Capítulo V.	
Un Verdadero Grupo Político, el de Carlos Hank	192
1. Una carrera dedicada a la política	
El grupo y su líder	
2. En la cima del poder	
Capítulo VI.	
Los Grupos de una Elite Heterogénea	263
1. Un gobernador para un estado distinto	
Un cuidado gabinete	
Un estilo singular	
2. Un gobierno desde las canteras y la frialdad del Nevado	
Los amigos del gobernador	
3. El regreso del político	
La reunificación política	
Epílogo.	
La Dinastía de Emilio Chuayffet	334
Conclusiones	348
Nota Metodológica	359
Fuentes Consultadas	366

AGRADECIMIENTOS

Como es normal, el trabajo tiene varias deudas. La primera es con el Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, que me permitió desarrollarlo como parte de mis tareas como investigador de tiempo completo. En las primeras etapas, cuando era más un esbozo que un proyecto, don Gastón García Cantú me ayudó, como en casi todos mis trabajos, a precisar detalles e incluso me comunicó algunas de sus experiencias personales en la política y el servicio público.

José Luis Reyna, sincero amigo, me estimuló a comenzar el trabajo y quizá temeroso de que no lo concluyera en su carácter de tesis doctoral, se convirtió en mi primer asesor. La política mexicana hizo que abandonara sus actividades en El Colegio de México y, de paso, la dirección de la tesis. El sabe bien que aun cuando no estuvo cerca de su desarrollo, ésta investigación le debe mucho.

Don Rafael Segovia, generoso como siempre, aceptó compartir conmigo su conocimiento de la política y los políticos y, más todavía, la dirección de la tesis. Como lo ha hecho desde hace muchos años, don Rafael contribuyó a mejorar mi estudio con sus observaciones. Fernando Escalante Gonzalbo accedió a revisar el texto final y a señalarme debilidades que intenté corregir. Todos ellos, de una u otra forma, colaboraron para que este trabajo llegara a su fin y, al menos así lo creo, en buenos términos.

Una deuda más tengo con Martín González, quien aceptó comunicarme parte de su conocimiento de la política del Estado de México y más tarde me ayudó a conseguir otras entrevistas. Al iniciar el estudio intenté conversar con el doctor Carlos Almada, con quien tuve la suerte alguna vez de establecer contacto

profesional. Sus cargos en el sector público durante 1995 hicieron imposible el encuentro, a pesar de ello, me auxilió para que obtuviera otras entrevistas. A ellos, y naturalmente a los mismos políticos que conversaron conmigo, les debo la materia prima para elaborar esta investigación. Aunque obvio, también es indispensable decir que sin su disposición y ayuda el trabajo no habría podido realizarse.

José Manuel Romero me prestó un gran servicio en la recopilación hemerográfica, la búsqueda de detalles sobre las carreras de los funcionarios y en la inicial base de datos para integrar los grupos y trayectorias. La señora Susana Soto tuvo la tarea de transcribir las entrevistas y mis borradores, a veces incomprensibles.

Existen otras deudas, tan personales que es preferible guardarlas en la memoria.

TITULO DE LA TESIS:

"Los Grupos Políticos en México. El Caso del Estado de México".

GRADO Y NOMBRE DEL ASESOR O DIRECTOR DE TESIS:

Doctor Rafael Segovia

INSTITUCION DE ADSCRIPCION DEL ASESOR O DIRECTOR DE TESIS:

El Colegio de México.

RESUMEN DE LA TESIS: (Favor de escribir el resumen de su tesis a máquina en 25 renglones a un espacio como máximo, sin salir del extensión de este cuadro.

El estudio se propuso averiguar la formación y el funcionamiento de los grupos políticos en México. El estudio centró su atención en el conocido caso del llamado Grupo Atlacomulco, un grupo local que, de acuerdo con la versión tradicional, ha controlado la política del Estado de México desde 1942 hasta nuestros días.

La investigación concluye que en el Estado de México no ha existido un solo grupo poderoso que controlara la política local e incluso trascender a la nacional, sino que se han disputado el poder varios grupos. En consecuencia, no ha existido una sucesión de líderes que personalmente decidan el destino de la entidad y, en especial, quiénes sean los gobernadores. Cada grupo se ha formado con individuos que mantienen relaciones personales originadas en las trayectorias políticas, es decir, en el servicio público y los cargos partidarios y de elección.

La idea de un solo grupo ha tenido su origen en la extraordinaria cohesión interna que han logrado desarrollar los políticos locales, como respuesta a lo que ellos consideran la amenaza representada por la capital de la República y la élite política nacional. Ese sentido de supervivencia es lo que les ha permitido competir entre ellos sin ocasionar rupturas que los debiliten. El resultado ha sido una élite local profesionalizada y cohesionada que, gracias a la cercanía con el DF, ha vinculado su actividad política local con la política nacional.

LOS DATOS ASENTADOS EN ESTE DOCUMENTO CONCUERDAN FIELMENTE CON LOS REALES Y QUEDO ENTERADO QUE EN CASO DE CUALQUIER DISCREPANCIA QUEDARA SUSPENDIDO EL TRAMITE DEL EXAMEN.

FECHA DE SOLICITUD _____

FIRMA DEL ALUMNO _____

Acompaño los siguientes documentos:

- Nombramiento del jurado del examen de grado
- Aprobación del trabajo escrito por cada miembro del jurado.
- Copia de la última revisión de estudios

ABSTRACT

This study examines the formation and ways of operating of political groups in Mexico. The study focus on Grupo Atacomulco, a local group that according on traditional version, controlling the Estado de Mexico politics, from 1942 until now.

The research conclusion points that an only group has not existed in the Estado de Mexico, so powerful that could control local politics and even national politics. In contrast, the local power has been disputed for many groups, all of them guided by important leaders. The groups has formed with politicians who keeps personal relations originated in the course of political careers in public administration or electoral positions.

The version of Grupo Atacomulco like a only one political group, is based on the extraordinary internal cohesion that local politicians have developed as an answer to the menace the capital city (Distrito Federal) and the national political elite represent for them.

They compete each other for local power, but they avoid ruptures that could weak their control. The result of this behaviour has been one professional and cohesive local elite. Another reason consists in the fact of the local politics has been historically mixed with national politics.

INTRODUCCION

Los estudios sobre la élite política mexicana son recientes. Aunque antes de 1979 pueden encontrarse algunos ensayos pioneros, no fue sino hasta que Peter Smith publicó su obra *Los laberintos del poder* (Princeton, 1979) que el tema de la élite ocupó un espacio en el análisis político. En contraste, para entonces prácticamente ya estaban estudiadas las principales instituciones del sistema político, en especial el PRI, el ejecutivo y las grandes confederaciones de trabajadores.

En cierto modo era comprensible que esto ocurriera porque el interés de los investigadores se había centrado en los aspectos estructurales que habían hecho posible el sorprendente funcionamiento del sistema mexicano, medido en particular con la estabilidad política y el crecimiento económico. Era natural que se buscara en el poder ejecutivo y las corporaciones el secreto de tal desempeño.

De la misma manera, no fue casual que durante los años setenta aparecieran las primeras obras sobre los políticos. Esa década representó el quiebre del exitoso Desarrollo Estabilizador y el inicio de los primeros y graves conflictos políticos del sistema. La atención de los analistas pasó de las instituciones a los hombres que las hacían funcionar. La élite política por primera vez fue estudiada gracias a que se le reconocieron suficientes méritos en el manejo del sistema.

El retraso en su análisis ocasionó algunos problemas importantes. Del mismo modo que se crearon verdades incuestionables respecto de las instituciones (por ejemplo, la omnipotencia del presidencialismo que de tan creída no produjo estudios específicos, o considerar a las corporaciones como simples mecanismos de sujeción política), se establecieron juicios intocables sobre la

élite. Para la mayoría de los investigadores los políticos mexicanos habían logrado la estabilidad gracias a que eran controlados por una Familia Revolucionaria, dirigida por el presidente en turno, los ex presidentes, los gobernadores, secretarios de Estado, líderes del partido, etc.

Esa familia y su patriarca manejaban a la élite porque el único móvil de los políticos era el interés material por ascender, conseguir poder y dinero, y porque se trataba precisamente de una familia, es decir, un conjunto de individuos que al igual que las mafias y las pandillas, ejercían una férrea disciplina basada en el terror y las ganancias. Como prueba indiscutible del arraigo que tuvo esta interpretación, aún circula un libro que por décadas se consideró un ejemplo del análisis político, *La política del desarrollo mexicano*, de Roger Hansen, uno de cuyos capítulos, aquel donde se ocupa de la política y los funcionarios, se titula *La Cosa Nostra*.

Los conflictos que poco a poco sacaron a la superficie los enfrentamientos entre la élite, hicieron que la Familia Revolucionaria perdiera credibilidad como clan unitario. Se aceptó que había competencia interna y que en ella intervenían grupos organizados y dirigidos por líderes específicos. Si bien hubo avance en el análisis, en el fondo se sustituyó a una familia por varias, pues se mantuvo la idea básica del interés y la sujeción vertical. Desde entonces se dio por concluida la investigación y se aceptó como indiscutible la existencia de los grupos políticos a pesar de la carencia de estudios que lo probaran y, menos aún, que mostraran cómo se integraban y funcionaban.

La historia pareció otorgar un ejemplo gratuito e invaluable de estos grupos. Al Estado de México un día de 1942 llegó como gobernador sustituto un destacado diplomático, Isidro Fabela, quien además de cumplir su función fundó un grupo personal que desde entonces ha dominado la política local y, más de una vez, la nacional. Ese grupo, dice la conseja académica, sólo ha cambiado de dirigente mediante un procedimiento desconocido pero eficaz, que ha permitido que políticos como Fabela, Gustavo Baz o Carlos Hank,

tengan un notable poder. Desde entonces, basta ser un político del Estado de México para pertenecer al Grupo Atlacomulco y cada gobernador no sólo le debe el cargo al líder en turno sino que le rinde cuentas de sus actos. La versión, entre romántica y negra, responsabiliza al mítico grupo de todo lo que ocurre en el país.

Nada más atractivo pero también nada más falso. El Grupo Atlacomulco es uno de los mitos mejor logrados por los analistas y en parte por el mismo sistema político. La notable cohesión que ha distinguido a la élite local y que en el fondo cimienta la creencia en una dinastía hereditaria, en realidad revela a una élite preparada en la política y el servicio público, tanto local como nacional, que ha creado su cohesión para protegerse de lo que ellos consideran una amenaza latente: el Distrito Federal y la élite nacional. Lejos de ser una unidad que se derive de la búsqueda de ascensos, es un principio de defensa que asegura a los nacidos en la entidad el poder político local. Ante una élite nacional poderosa, mejor preparada y, sobre todo, ávida de un estado cercano y desarrollado, la única posibilidad de retener el poder es mantenerse unidos, integrados, o como ellos mismos dicen, disciplinados.

Si bien la idea del Grupo Atlacomulco subraya esa notable cohesión, oculta al menos tres importantes factores: la presencia de varios grupos políticos con líderes y seguidores que han competido por el poder; los singulares medios que algunos líderes (en particular los más renombrados) han empleado para inspirar y asegurarse lealtad, y el alto grado de madurez que han alcanzado, en lo individual y lo grupal, para competir por el poder sin destruirse. El mito en buena medida se ha alimentado de que las sucesiones en el estado nunca han producido desgarramientos en la élite, sin embargo, la preservación no ha dependido de ser una familia sino de la madurez en el desarrollo de la élite.

Contra el supuesto de que la competencia entre grupos conlleva enfrentamientos despiadados, el comportamiento de los que existen en el Estado de México muestra que se pueden reconocer las victorias sin que se traduzcan en el exterminio del contrincante.

La sobrevivencia del perdedor lleva consigo la posibilidad de un día convertirse en ganador. Para decirlo con palabras de los políticos, los triunfos nunca significan extinguir la esperanza.

El resultado de todo ello ha sido la reproducción de una élite competente y experimentada que ha convertido en principio político a la lealtad, como ellos dicen, a los líderes pero también a las instituciones. Como es fácil deducir, éstas ideas son tan aceptadas por la élite gracias a que ha sido educada en valores heredados por cada generación. Con puntos de referencia de esta naturaleza, no es extraño que el observador ajeno a la entidad y a las prácticas políticas locales vea una dinastía, una familia.

Esta investigación busca desentrañar las particularidades de una élite local que se ha singularizado en la historia mexicana. Por un lado, trata de probar la inexistencia de un sólo grupo y, por contraste, mostrar cómo la política local ha sido disputada por varios y sucesivos grupos que, pese a las fricciones, han conseguido preservar su unidad. Pero también pretende mostrar cómo se forma un grupo político, cuáles son las motivaciones e intereses que hacen posible que un conjunto de individuos se comprometa con un líder y trabaje para él, para la política y para sí mismo.

La investigación no se realizó con la simple observación y elaboración de hipótesis que se comprobaran con bibliografía de historia local o ensayos. Se fijó como principal recurso metodológico entrevistar a políticos de la entidad. Como bien sabe el que ha aplicado entrevistas, éstas implican una gran carga de subjetividad en las apreciaciones que se profundiza cuando el personaje ha tomado parte en los sucesos. En este caso, sin embargo, el estudio no buscaba reconstruir acontecimientos o, para decirlo con más claridad, contar la historia política local.

Quería reconstruir las relaciones entre personas que comprometieron su futuro político con un líder y acaso con un proyecto, y para ello era indispensable indagar por qué lo hicieron y no sólo suponerlo. A riesgo de cometer un sacrilegio académico, debe señalarse que en este caso era más valiosa la subjetividad de los entrevistados para embarcarse en un proyecto, que su opinión acerca

de un suceso histórico local. Al final, son los políticos entrevistados quienes explican cómo se forman los grupos, cómo funcionan, quiénes y por qué los integran y, punto valioso en la destrucción de mitos, qué es y hasta dónde llega el Grupo Atlacomulco.

Es conveniente subrayar que aunque la investigación no pretende narrar la historia local ni menos aún presentar una memoria de varias administraciones, en más de una ocasión fue necesario ubicar algún aspecto en su circunstancia histórica. En esos casos, los detalles, además de extraerse de las mismas entrevistas, fueron controlados con la información hemerográfica y bibliográfica.

Como es inevitable, el trabajo comienza con un capítulo teórico. Según los cánones académicos ésta incursión en conceptos y categorías tiene el propósito de fundamentar el análisis empírico. No deja de ser una pretensión exagerada en la medida que supone tácitamente que todo fenómeno cuenta con una teoría que la explique. La verdad es que el desarrollo teórico en la sociología y ciencia política no es tan avanzado como para cumplir ese deseo. Muchas veces lo único que se tiene son aproximaciones, nociones que tal vez un día constituyan conceptos analíticos.

El tema que ocupa esta investigación es un buen ejemplo de estos casos. Los grupos políticos han sido interpretados usualmente como muestras de clientelismo, es decir, como pruebas de una noción antropológica creada para describir las relaciones en comunidades y no en sociedades complejas. Su atractivo, basado en su capacidad gráfica, descriptiva, ha convertido al clientelismo en la explicación por excelencia (y las más de las veces, apenas en un calificativo) de las relaciones entre individuos que aceptan actuar de común acuerdo.

El capítulo teórico está destinado a discutir la utilidad del clientelismo y a explorar las posibilidades de otra noción, también antropológica pero menos pretenciosa, como es la de las redes. El intento no es fructífero si se miden los resultados por la congruencia teórica y explicativa pero si, por el contrario, se juzgan los alcances por aplicar un recurso que sirve para ilustrar

y describir un fenómeno, el capítulo cumple su propósito. Para seguir con los sacrilegios, debería decirse que este capítulo, a diferencia de lo formalmente esperado, no pretende elaborar una explicación teórica sino mostrar que el tema de los grupos políticos no puede ser interpretado eficazmente con la noción del clientelismo y que solamente con más investigación empírica se podrá alcanzar una cabal comprensión de su funcionamiento.

La última parte de ese primer capítulo se dedica a revisar lo que se ha escrito y lo que se ha supuesto acerca de los grupos en México. Además de escasa, la bibliografía va de los rígidos trabajos de administración pública, inspirados en los análisis estadounidenses, que califican a los políticos de acuerdo con criterios de ascenso burocrático, a los ensayos que suponen la existencia de grupos como clientelas.

El segundo capítulo muestra los principios básicos que constituyen, por así decirlo, la tabla de valores de los políticos del estado. Construido totalmente con las opiniones de los entrevistados, revela los temores (la capital del país, el despojo, la segregación) y sus creencias respecto de la política. La primera y tal vez la más importante, es el reconocimiento y la aceptación de que los grupos existen, primero, como forma natural para participar en la política y, segundo, como medio que permite la alternancia en el poder, una función que como bien se sabe corresponde a la competencia entre partidos. Pero ahí también aparecen aquellos puntos de referencia que norman su comportamiento: la confianza, la lealtad, el desempeño de tareas, la colaboración institucional, etc.

Los siguientes capítulos analizan la conformación de los distintos grupos que han dominado el estado. Naturalmente se comienza con el legendario Atlacomulco, pero en contra de la versión común, el estudio muestra que no hubo nunca la solidez indispensable para hacer un equipo duradero que lograra controlar la política local. Los diferentes intereses y conflictos entre gobernadores hicieron que el Grupo Atlacomulco apenas consiguiera existir hasta 1957. Después de él se sucedieron dos grupos

dirigidos por políticos de renombre local y nacional, pero que no pudieron trascender sus propios periodos constitucionales, como fueron los de Gustavo Baz y Juan Fernández Albarrán.

Un capítulo se ocupa de la otra historia conocida: el grupo de Carlos Hank, el más importante de todos por ser el más sólido y por el estilo personal de Hank para construir su liderazgo. Aunque su sobrevivencia no superó el sexenio siguiente al suyo, las lealtades que generó han perdurado mucho más tiempo.

Finalmente hay un capítulo donde se analiza el quiebre del poderío de Hank, el cual se debió tanto a circunstancias nacionales como a la creciente complejidad que alcanzó la élite local, de tal magnitud que no pudo ser controlada por un solo grupo, así fuera el de Hank. Contra una parte de la versión, ese grupo no fue vencido tanto por la llegada de Alfredo del Mazo González sino por la heterogeneidad de la élite y la multiplicación de grupos y líderes.

Aunque el estudio termina con el gobierno de Ignacio Pichardo, se elaboró un pequeño apartado en el que se analizan las características de un político como Emilio Chuayffet, el más puro resultado de la evolución de una élite que ha transitado del tradicionalismo característico del sistema mexicano, a las iniciales épocas modernizadoras de Del Mazo González y Beteta. El estilo personal de Chuayffet, así como su rápida y ascendente carrera política, sirven para mostrar los problemas y los límites de desarrollo a que puede llegar una élite como la del Estado de México, reconocida por su unidad y disciplina.

Es preciso insistir en que la investigación no pretende dar cuenta de la evolución política del estado; más aún, es posible que los conocedores encuentren faltantes. En realidad, el trabajo se propuso desmitificar una explicación del sistema político y, por consecuencia, iniciar un tipo de estudios que permita entender, sin romanticismos, cómo y quiénes manejaron las instituciones políticas del país.

CAPITULO I

Los Grupos Políticos

1. Su existencia y explicación

La teoría conocida como pluralista puntualiza que la democracia es simplemente un método político, un arreglo institucional que permite tomar decisiones de gobierno. El método, como lo expuso Joseph Schumpeter, consiste en que los individuos elijan, mediante el voto, entre élites que se disputan su preferencia. Así dicho con crudeza, la democracia sólo sirve para que ejerzan el poder las élites y no los ciudadanos.¹

Esta apreciación, sin embargo, está muy lejos de la idea de que el poder es privativo de una clase o, como lo dijeran autores como Wright Mills, una sola élite.² Dos son las razones que se presentan para rebatir esta idea. La primera, planteada con precisión por Robert Dahl,³ es que existe en realidad una competencia entre diversas élites, con diferentes habilidades y recursos, que no pueden unificar los intereses que cada una pretende llevar adelante. La segunda consiste en que las elecciones periódicas, que se erigen en la manifestación y prueba de la democracia, comprometen a élites que los partidos políticos reúnen, preparan y convierten en candidatos.⁴

Los partidos y las elecciones se han constituido para la teoría pluralista en los factores básicos de los cuales depende la

¹ Joseph A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Aguilar, México, 1961, p. 343, y Giovanni Sartori, *Aspectos de la democracia*, Limusa, México, 1965, p. 110.

² C. Wright Mills, *La élite del poder*, FCE, México, 1975.

³ Robert A. Dahl, *Who governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961; *Modern Political Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970; *Polyarchy. Participation and Opposition*, Yale University Press, New Haven, 1971.

⁴ J. A. Schumpeter, *ibid.*, p. 357, y John D. Nagle, *System and Succession. The Social Bases of Political Elite Recruitment*, University of Texas at Austin, Austin, 1977, p. 3.

renovación de las élites políticas. Con todo, la certidumbre de que las élites no son homogéneas, ni siquiera las que se agrupan en los partidos, cobra cada día más fuerza. Antes se consideraba que una de las características de las élites era su unidad, su capacidad para actuar como si contara con una sola voluntad. Ahora los estudios específicos han demostrado que las élites se fragmentan y reúnen en grupos delimitados. Ya no es extraño encontrar, por ejemplo, grupos y facciones dentro de los partidos y grupos burocráticos incluso en los países que implantaron los más reconocidos servicios civiles de carrera.⁵

Los grupos son, en esencia, pequeñas parcelas en las cuales se dividen y actúan las élites. Así, la formulación de la teoría pluralista sobre la competencia de élites y partidos, es tan sólo una puerta de entrada a la lucha interna de grupos que se disputan el control de esos organismos. En las democracias modernas es difícil establecer las formas de actuación de los grupos porque, al final, son los partidos los que aparecen postulando candidatos y renovando las élites.⁶

No es el caso en los sistemas políticos con partidos hegemónicos, donde la competencia electoral es aparente y, sobre todo, no decide el acceso al poder. En estos casos, la renovación de las élites no depende de los partidos sino de la formación de grupos políticos dentro del hegemónico. En casos extremos, el partido es tan sólo una agrupación más que lucha con grupos de élite de muy diverso origen.⁷ A pesar de la importancia de los grupos políticos como unidades básicas que reúnen a las élites, su estudio no ha sido prioritario en el análisis académico. Por el contrario, lo más frecuente es que su existencia se dé por un hecho indiscutible y se explique su formación como camarillas, facciones, clanes, etc.,

⁵ Angelo Pannebianco, *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*, Alianza, Madrid, 1990, y Renate Hayntz, *Sociología de la administración pública*, Alianza, Madrid, 1985.

⁶ Geraint Parry, *Political Elite*, Praeger Publishers, New York-Washington, 1970, y Thomas R. Dye y L. Harmon Zeigler, *The Irony of Democracy*, Wadsworth Publishing Co., Belmont, Cal., 1970.

⁷ Juan J. Linz, "An Authoritarian Regim: Spain", en Eric Allardt y Stein Rokkan (eds.), *Mass Politics*, The Free Press, New York, 1970.

fórmulas clasificatorias que han derivado de una noción imprecisa pero que, paradójicamente, es muy atractiva, como el clientelismo. Aunque no es el único, sí ha sido el recurso más común para dar cuenta de los grupos, de ahí que sea necesario detenerse en su contenido.

El clientelismo

El término tuvo su origen en los estudios de antropología social de los años cincuenta y nació para explicar las relaciones que se mantenían en comunidades cerradas con niveles de subsistencia y, por ende, en las cuales la carencia de recursos, por un lado, y el control de los mismos por otro, generaba vínculos de dependencia personal. El clientelismo fue propio de rituales de parentesco, compadrazgo, amistad, etc., de comunidades tribales, en las cuales había poca o nula institucionalización y, en consecuencia, una mayor y decisiva relación personal entre individuos. En esas condiciones, no era extraño que las formas de gobierno estuvieran basadas en principios similares a los que normaban las relaciones entre los individuos.

Las mismas condiciones aparecen en comunidades rurales, lo que permitió que el término fuera empleado por la sociología para analizar los vínculos entre campesinos y latifundistas de los países subdesarrollados y, sobre todo, a las comunidades indígenas y rurales en general y sus contactos con la sociedad. Al trasladar el término, los sociólogos no revisaron el sentido y la pertinencia de los elementos que la antropología había propuesto, de tal manera que los estudios sólo variaron en los sujetos del análisis, no en el enfoque y menos en las conclusiones.

Ya en los años setenta, la noción del clientelismo llegó a la ciencia política para explicar las funciones de los partidos, en especial en periodo de elecciones, y las relaciones de líderes con seguidores de cualquier tipo, ya fuera en los mismos partidos o, con mayor frecuencia, en sindicatos y asociaciones profesionales. El clientelismo en ciencia política fue sinónimo de las "maquina-

rias políticas" y una función inseparable del liderazgo y las organizaciones.

La facilidad con la que el término transitó de la antropología a la sociología y la ciencia política, cuyos ámbitos de aplicación son tan diferentes, se debió, por una parte, a que la original relación de dos sujetos que observó la antropología fue sustituida por la relación de grupos u organismos siempre que fueran también binarios. Y por otro, que es un término con una gran capacidad descriptiva que puede dar cuenta sin demasiadas complicaciones de una relación de dependencia en la que, en apariencia, hay intercambios de bienes o, en general, de beneficios. Como lo dijera Jeremy Boissevain, es un término que, por encima de todo, es útil.⁸

La definición del término explica claramente su utilidad descriptiva. Aunque no es igualmente aceptada por todos los que la emplean (esta ambigüedad en la definición es una de sus más severas limitaciones) la más completa es la que propusieron Eisenstadt y Roniger, y consiste en los siguientes puntos:⁹

1. Son relaciones particulares y difusas.
2. La interacción supone un intercambio de recursos instrumentales, como podrían ser los bienes materiales, los servicios personales, etc., y también subjetivos, como la lealtad y la solidaridad.
3. El intercambio da lugar a un fuerte principio de incondicionalidad, credibilidad y reconocimiento de obligaciones mutuas.
4. No existen lazos formales, legales o contractuales.
5. Las relaciones no son rígidas sino voluntarias y, por lo tanto, pueden abandonarse.
6. Se establecen entre individuos o redes de individuos de manera vertical.
7. Se basan en una fuerte desigualdad económica y de poder en la cual el patrón monopoliza los bienes que son vitales para los clientes.

⁸ Jeremy Boissevain, "When the Saints Go Marching Out: Reflections on the Decline of Patronage in Malta", en Ernest Gellner y John Waterbury (eds.), *Patrons and Clients in Mediterranean Societies*, Duckworth, London, 1977, p. 81, y S. N. Eisenstadt y Louis Roniger, "Patron-Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange", *Society for Comparative Study of Society and History*, no. 1, enero de 1980, p. 46.

⁹ S. N. Eisenstadt y L. Roniger, *op. cit.*, pp. 49-50.

Aunque pueden encontrarse otras definiciones,¹⁰ todas coinciden en que es una relación entre dos o más personas de desigual poder y recursos, la cual implica un intercambio recíproco de satisfactores diversos que dan origen a la solidaridad y sobre todo a la lealtad. Como puede observarse, la asimetría y el interés son medulares para que se establezca la relación. En estricto sentido, se puede plantear que si no hubiera esta diferencia de poder y, en particular, la carencia de recursos, no habría necesidad de buscar quien los proveyera. Dicho en pocas palabras, el clientelismo no existe en un medio en el que las oportunidades de acceso a los bienes está garantizado o, al menos, no está formal y realmente bloqueado. Sólo cuando hay sociedades o comunidades cerradas el patrón aparece como indispensable.

La noción es atractiva porque explica cualquier fenómeno en el que haya un líder y un conjunto de seguidores: la búsqueda de beneficios, generalizable en el interés mutuo, parece ser suficiente para entender el hecho. Sin embargo, basta leer con detenimiento la lista de características y, en especial, observar las condiciones que exige, para comprender que es un planteamiento plagado de contradicciones cuya capacidad explicativa es bastante limitada. Como los mismos Eisenstadt y Roniger apuntan, sus características más importantes constituyen sus principales inconsistencias.

No se entiende con claridad cómo puede derivarse la solidaridad y menos la lealtad, de una relación asentada en la desigualdad del poder; tampoco cómo el ingreso y permanencia tienen un carácter voluntario cuando la asimetría entraña la coerción como medio para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. En síntesis, no se entiende cómo el uso exclusivo del poder y la amenaza de la coerción pueden crear grupos de seguidores que reconocen en el líder algún tipo de virtud que lo hace merecedor de lealtad, ni menos como puede originarse una amistad en su sentido de compromiso

¹⁰ Tan equívoco es el término que cada estudio sobre el clientelismo propone una definición particular. Un buen catálogo de ellas aparece en Anthony Hall, "Patron Client Relations", *Journal of Peasant Studies*, no. 4, 1924.

moral. En realidad, los antropólogos han vinculado nociones que son incompatibles para describir una relación instrumental del poder basado en el control de los recursos. Planteado así es imposible suponer aceptación, lealtad, amistad; como lo dijera Weber al analizar el poder (un término que precisamente por ser instrumental carecía de interés sociológico) ese resultado deriva de que la contraparte no tiene ninguna posibilidad de oponerse.

Desigualdad e intercambio son las dos palabras claves en el clientelismo. Incluso sus más entusiastas defensores han aceptado que sin desigualdad el clientelismo no existiría,¹¹ lo que significa reconocer que la coerción más que probable, es indispensable en su desarrollo. Aún así, no faltan los esfuerzos para mostrar que la fuerza, pese a todas las evidencias, no se aplica. Se ha dicho, por ejemplo, que aunque el intercambio no es equivalente, no se puede decir que haya abuso del poder porque los campesinos y las comunidades étnicas y tribales tienen una ética propia que acepta la superioridad y la sumisión,¹² lo que en el fondo quiere decir que la dependencia es consubstancial a estos grupos sociales. Otras veces se ha dicho que no sólo hay autocontrol del poder sino lealtad, porque el clientelismo se deriva de las ideas religiosas que ven a los dioses y los santos como proveedores generosos de bienes que naturalmente les pertenecen.¹³ Otras veces se ha dicho que la legitimidad depende del grado de desigualdad que exista entre los miembros de la relación, con lo cual se crea el problema de establecer tanto la amplitud de la asimetría necesaria, como la amplitud de la obediencia para que no se convierta en explotación.¹⁴

Es claro que los antropólogos han dado vueltas para lograr una explicación que supere el utilitarismo que reflejan las relaciones

¹¹ René Lemarchand y Keith Legg, "Political Clientelism and Development", *Comparative Politics*, no. 2, enero de 1972, p. 152.

¹² James C. Scott, "Patronage or Exploitation?", en E. Gellner y J. Waterbury, *Patrons...* *op. cit.*, pp. 27-28.

¹³ J. Boissevain, "When the Saints...", *op. cit.*, p. 81.

¹⁴ John Waterbury, "An Attempt to Put Patrons and Clients in their Place", en E. Gellner y J. Waterbury, *ibid.*, pp. 340-41.

clientelares. Pero si los esfuerzos ya apuntados revelan los límites del término, su origen y, más aún, los casos y temas que seleccionan para probar sus afirmaciones, comprueban lo infructuoso de la tarea. Han sido los mismos antropólogos los que han subrayado que el término, por un lado, es ambiguo porque lo mismo se aplica al parentesco que al compadrazgo o al caciquismo,¹⁵ pero en cualquiera de los casos, analiza situaciones de subsistencia, de precariedad, en las cuales los clientes buscan protección y alimentación, mientras que el patrón exige trabajo y servicios personales.¹⁶ Como en el fondo se trata de una relación de interés, el intercambio de bienes se vuelve igualmente impreciso pues por "bienes" puede entenderse cualquier cosa con el propósito de preservar el término para darle congruencia al estudio en particular.

La relación básica que, como dicen los antropólogos, es diádica, ha sido empleada de manera indiscriminada para vínculos personales o de grupos con tal que mantenga el principio binario y el contenido de dependencia. Esta ha sido la causa de que pasara a los estudios políticos pues ahí son comunes las asociaciones de seguidores y, en especial, de apoyos circunstanciales claramente fundados en el interés, como son las campañas políticas de los partidos. El mecanismo ha sido en extremo simple: el partido político sustituye al patrón individual porque distribuye favores y beneficios a cambio de apoyo electoral. El ejemplo ha sido muy

¹⁵ Ernest Gellner, "Patrons and Clients", en E. Gellner y J. Waterbury, *ibid.*, pp. 1-6.

¹⁶ J. C. Scott, "Patronage...", *op. cit.*, pp. 21-22; Richard N. Adams, "Brokers and Career Mobility Systems in the Structure of Complex Societies", *Southwestern Journal of Anthropology*, no. 4, invierno de 1970, p. 322. John Duncan Powell, "Peasant Society and Clientelism Politics", *American Political Science Review*, no. 2, junio de 1970, p. 412. Alex Weingrod, "Patronage and Power", en E. Gellner y J. Waterbury, *ibid.*, p. 378-379. Los antropólogos han hecho esfuerzos por demostrar que su noción es aplicable a sociedades no tradicionales, pero cuando han logrado emplear el término con claridad resulta que se trata de sociedades cerradas en las cuales la movilidad social y el acceso a los recursos es prácticamente imposible. Véase Jacek Tarkowsky, "Poland: Patrons and Clients in a Planned Economy", y Ergun Ozbudun, "Turkey: The Politics of Political Clientelism", ambos en S. N. Eisenstadt y René Lemarchand (eds.), *Political Clientelism. Patronage and Development*, Sage Publications, Beverly Hills-London, 1981.

útil porque las mismas campañas generan grupos compactos que son controlados por individuos cercanos al candidato-líder, y que se constituyen con seguidores temporales. La camarilla tiene aquí su principal aplicación.¹⁷

Si el traslado a la ciencia política ha sido fácil, también ha sido un buen lugar para exhibir las inconsistencias de la noción. El punto central aquí es metodológico, pues del mismo modo que los antropólogos no han cuidado los niveles de análisis al pasar de las motivaciones que tienen los clientes para aceptar una relación, al tipo y valoración de los bienes intercambiados, los seguidores en ciencia política han descuidado el paso del análisis de las personas al ámbito social o colectivo. Así, como lo ha señalado Robert Kaufman, es frecuente que el investigador comience con una relación bilateral entre personas y termine, sin explicar las mediaciones, con partidos políticos, burocracias, o sistemas políticos en su conjunto.¹⁸ Aunque descuidado el procedimiento, es fácil advertir que en el fondo existe el supuesto de que los grandes agregados colectivos son simplemente la suma de los individuos y que, por tanto, cada agregado se comporta como lo haría un individuo. Al final de cuentas, no hay ninguna diferencia entre instituciones y personas lo que, en términos metodológicos, se llama reduccionismo.¹⁹

¹⁷ A. Weingrod, "Patrons, Patronage and Political Parties", *Comparative Studies in Society and History*, no. 4, julio de 1968. J. C. Scott, "Corruption, Machine Politics and Political Change", *American Political Science Review*, diciembre de 1969. Andrew J. Nathan, "A Factionalism Model for CCP Politics", en Steffen W. Schmidt, et. al., (eds.), *Friends, Followers and Factions*, University of California Press, Berkeley, 1977, y Alan Zuckerman, "Clientelist Politics in Italy", en E. Gellner y J. Waterbury, *Ibid.*

¹⁸ Robert R. Kaufman, "The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems", *Comparative Studies in Society and History*, no. 3, junio de 1974, p. 288.

¹⁹ Un caso ejemplar de aplicación es el estudio de J. D. Powell, "Peasant Society...", *op. cit.* El reduccionismo no es tan inconciente como podría parecer a simple vista, pues algunos de los más firmes defensores del término han propuesto que es posible aplicar el clientelismo a los agregados sociales si se les considera como "extensiones lógicas" de las relaciones personales. Véase R. Lemarchand, "Comparative Political Clientelism: Structure, Process and Optic", en S. N. Eisenstadt y R. Lemarchand, *Political Clientelism...*, *op. cit.*, p. 14 y ss.; Carl H. Landé, *Political Clientelism in Political Analysis: Retrospect and Prospects*, ponencia presentada a la Reunión de la Asociación Internacional de Ciencia Política, Río de Janeiro, agosto de 1982.

Pero si ya es exagerado que el clientelismo se aplique a organizaciones e instituciones políticas, más grave es que los antropólogos lo hayan empleado para clasificar sistemas políticos, tipos de dominación, para analizar relaciones internacionales, situaciones históricas como las sociedades romana y griega, las dinastías chinas, el subdesarrollo, etc.²⁰ La aparente flexibilidad del término es en realidad una prueba de su ambigüedad que, como dice Kaufman, ha permitido que el clientelismo diga todo aquello que el investigador quiera que diga.²¹ El término, contra la aspiración de los antropólogos, no es un concepto, es decir no engloba y explica la generalidad de un fenómeno, sino un conjunto de aspectos operativos, descriptivos de situaciones específicas. La enorme paradoja es que su utilidad descriptiva ha sido limitada por la pretensión de sus expositores de explicar de una sola manera un fenómeno que varía en muchos casos.

Dicho en otras palabras, como nació para describir una relación obligada por el control de los recursos y, por tanto, en la que ambas partes sólo buscaban el interés, se ha pretendido que cualquier vínculo de personas y mucho más la reunión de varias en un grupo, es motivada pura y exclusivamente por el interés. La amistad, en una palabra, es inexistente, lo mismo que la identificación de pensamientos y aspiraciones.²²

Como lo señaló Alvin Gouldner en un artículo fundamental,²³ la reciprocidad es un principio moral inherente a la condición humana,

²⁰ R. Lemarchand, "Comparative Political...", *op. cit.*; R. Lemarchand y K. Leigg, "Political Clientelism...", *op. cit.*, y Larissa Lomnitz y Mariol Pérez Lizaur, "Dynastic Growth and Survival Strategies: The Solidarity of Mexican Grand Families", en Raymond T. Smith (ed.), *Kinship Ideology and Practice in Latin America*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1984.

²¹ R. R. Kaufman, "The Patron-Client...", *op. cit.*, p. 302.

²² En algunos estudios sobre las mafias, en especial italianas, sí se encuentran otros factores como el honor y la amistad, además del interés. A pesar de este reconocimiento, el clientelismo no los considera determinantes en cuanto al sentido de la relación. Más aún, ve a las mafias como manifestaciones particulares de la relación original y, por ende, no generalizables. Véanse Luigi Graziano, "Patron-Client Relationships in Southern Italy", y J. K. Campbell, "Honor, Family and Patronage: A Study of Institutions and Moral Values in a Greek Mountain", ambos en S. W. Schmidt, *et. al.*, *Friends, Followers...*, *op. cit.*

²³ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1960.

que se basa en el imperativo personal de retribuir una ayuda prestada. La motivación para corresponder un beneficio no se encuentra en la sociedad sino en una norma moral, internalizada y procesada por el individuo. Esa norma establece que "tú debes beneficiar a aquellos que te beneficiaron".²⁴ Y, por ende, se convierte en una tradición cultural que va estableciendo obligaciones hacia algunas personas por lo que han hecho previamente; se trata, en suma, de una historia de interacciones cuya legitimidad ya no se discute.

Es así como la reciprocidad se constituye en una regla universal si cumple el requisito de ayudar y de no perjudicar a quien antes ha ayudado a alguien. Es, por lo tanto, una parte de cualquier sistema de valores y no está en función de su circunstancia histórica. Como es obvio, Gouldner está pensando en la reciprocidad como un valor compartido por los individuos en sociedad, y en tanto tal, es decir, en tanto norma internalizada, es que la retribución (y en un sentido más amplio, la disposición a ayudar pues de esa manera el individuo será ayudado por los demás) no deriva del sentimiento sino del convencimiento. Como ejemplifica Gouldner, un empresario puede pagar salarios más altos no porque la ley lo imponga, sino porque él considera que los trabajadores se lo han ganado, o bien una esposa puede preparar los alimentos no porque sea mujer y esposa sino por consideración a su marido.²⁵

Naturalmente, a Gouldner no se le escapa la posibilidad de que alguien sea tan poderoso que imponga a otro obligaciones de ayuda, pero en este caso se trata de la situación ya apuntada por Weber de simple poder, es decir, de la capacidad para obligar a alguien, por cualquier medio, a que haga lo que voluntariamente no haría. Al igual que Weber, Gouldner ratifica que este caso no es relevante

²⁴ Y agrega: "más allá de que la reciprocidad sea un patrón de intercambio, y más allá de las creencias tradicionales que lo hagan un hecho en la vida..., es una norma moral generalizada que define ciertas acciones y obligaciones como retribuciones por beneficios recibidos", *ibid.*, pp. 169-170.

²⁵ *Ibid.*, pp. 175-176.

para la sociología. En rigor, el clientelismo, en su versión original, es una variante particular del ejercicio del poder o, en el mejor de los casos, de lo que el mismo Weber llamaba dominación no legítima, aquella en la que el control de recursos (en su planteamiento eran económicos) impone una situación inevitable.

Vale la pena recordar a Weber en este planteamiento porque permite observar cómo el clientelismo sólo ha intentado sustituir conceptos plenamente validados. Weber señalaba que la dominación no legítima se caracterizaba por la ausencia de la obediencia que, como se sabe, significa para él la disposición a actuar como si hubiera imperativos éticos que indicaran lo que debe hacerse. En la dominación no legítima hay aceptación, no obediencia, simplemente porque el individuo aunque reconoce la injusticia de las condiciones, satisface un interés particular. Los casos que propone Weber son claros: el crédito otorgado por un banco o el control que ejerce un monopolio en la compra o venta de productos.²⁶ Ambos ejemplos no se diferencian mucho del control que un latifundista o un cacique ejerce sobre algunos recursos de subsistencia que el campesino o indígena no podrían conseguir de otra manera. Lo que para Weber sería una "constelación de intereses" o, peor aún, el simple ejercicio del poder, es para los antropólogos clientelismo donde, a pesar de una evidente desigualdad, aparece mágicamente lealtad personal.

En rigor, como lo apuntara Gouldner, no siempre hay cálculo de interés en una relación personal, sino que puede haber un intercambio de ayuda basado en un principio moral. Más aún, si se es estricto en el análisis, resulta que el único ámbito en el cual el interés determina la conducta de los individuos es el económico y, con exactitud, el mercantil. En cualquier otra relación personal existen consideraciones subjetivas que rebasan el plano material, por lo tanto, las relaciones regidas por la identificación entre individuos, es decir, en las cuales está presente la amistad, son más frecuentes de lo que normalmente se supone. Cuando, por el

²⁶ Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, México, t. II, 1977, pp. 940-941.

contrario, es una relación en la cual un poderoso concede seguridad y subsistencia a cambio de trabajo y servicios personales (caso típico del clientelismo en antropología), se trata de imposición, es decir, de un intercambio utilitario que alguien obliga a otro a aceptar.⁷

En aquellos casos donde también hay un cálculo de interés pero es coyuntural y, sobre todo, temporal la relación es sumamente frágil e inestable porque al satisfacerse el objetivo buscado, no hay ninguna necesidad de mantener los vínculos y menos aún de generar un compromiso personal duradero. Más todavía, una persona que busca solamente beneficios específicos puede encontrar más de un sujeto que los satisfaga; la posibilidad de cambiar de "patrón" es muy alta pues en cualquier momento puede aparecer otro que, con más recursos o en mejores condiciones, ofrezca el mismo bien.⁸

En estos casos la lealtad personal, que constituye el elemento básico de una relación duradera, sobre todo en aquellos grupos políticos cohesionados, simplemente no existe. La lealtad personal, como se verá adelante, no depende de los intereses sino de la amistad y de compartir ideas, principios, aspiraciones, es decir, se trata de la confluencia de diversas características que son comunes a los miembros del grupo y que los identifica en general. Como es previsible, la cohesión de los grupos no deriva siempre y únicamente de la amistad, por el contrario, un interés compartido por todos los miembros puede generar la misma conducta unificada y disciplinada. Las mafias asociadas en pandillas son un claro ejemplo de cómo el simple interés puede dar lugar a grupos altamente integrados. Lo que está en juego, entonces, es establecer si una élite política dividida en grupos específicos opera como las

⁷ R. R. Kaufman, *Ibid.*, p. 296. Es verdad que incluso en una relación de este tipo es posible encontrar legitimidad. En ese caso se trata de una dominación patrimonial ya descrita también por Weber. Si el clientelismo aludiera siempre a estos fenómenos sencillamente no habría necesidad de inventar un término de tan poco alcance como el clientelismo.

⁸ Las relaciones utilitarias son tan frágiles que los mismos entusiastas promotores del clientelismo se ven obligados a reconocerlo. Véase Eric R. Wolf, "Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las sociedades complejas", en Michel Banton (comp.), *Antropología social en las sociedades complejas*, Alianza, Madrid, 1980, p. 31.

mafias de Chicago en los años treinta, o bien mantiene una normatividad moral y una identificación personal de ideas. Para la mayor parte de los analistas, en especial estadounidenses, en México sólo hay grupos movidos por el interés, de ahí el calificativo recurrente de camarillas.

Las redes

Cualquier grupo, ya sea de orden económico o político, está compuesto de personas, de relaciones personales que bajo determinadas circunstancias se reúnen y logran compartir características comunes. Aun cuando la presencia de los grupos sea importante (incluso como ocurre en los casos como el presente, que ocupan el lugar de los partidos para formar y renovar a la élite), no dejan de ser una pequeña porción del sistema político, una parte que sólo cobra sentido cuando se le vincula y explica en sus funciones con las instituciones políticas. Esta precaución es fundamental porque al estudiarlas se corre el riesgo no sólo de generalizar e incluso intentar teorizar sobre ellos, sino de suponer que su presencia es decisiva en todo el sistema. Para decirlo de otra manera, es grande la tentación de creer que la parte constituye y determina el todo, de tal manera que el sistema político resulta una función de los grupos.

Cuando se está conciente de que los grupos están constituidos por personas que interactúan, el mejor recurso para entender su comportamiento no es recurrir a grandes paradigmas teóricos, sino a términos o nociones que, cuando más, logran describir puntualmente su estructura. El éxito del recurso depende de no exagerar su alcance, es decir, no intentar pasar de la descripción a la teorización. La antropología, nuevamente, ha empleado un término que desde su primera explicación ha sido gráfico, descriptivo, pero que ha sido empleado ampliamente no sólo por la sociología y la ciencia política, sino que ha llegado a convencer a la electrónica, la informática y la comunicación en general. El término es el de redes.

La falta de cuidado en su uso ha originado, al igual que con el clientelismo, que pierda precisión y, muchas veces, utilidad. No obstante, su eficacia descriptiva es muy alta y sirve para explicar cómo se constituyen grupos compactos alrededor de una persona que pueden comprender lo mismo diversos campos sociales (o roles) que grupos de amistad e instrumentales. Si la noción de redes se detiene aquí, su servicio es apreciable. Por desgracia no ha sido frecuente que esto ocurra.

Como ya se dijo, la red se aplica a las relaciones personales y concretamente a la interacción de un sujeto central con varios individuos más. A partir de esta sencilla definición se ha construido un cúmulo de interpretaciones y usos que han dado por resultado múltiples definiciones. Al final, tiene que reconocerse que no hay una definición precisa del término.²⁹ La queja más frecuente de sus más convencidos expositores es que ha sido empleada de manera particular y casuística, de tal suerte que el investigador ha introducido los elementos que ha querido con el propósito de explicar su caso más que fortalecer su contenido.³⁰

El hecho de que la red describa relaciones directas ha facilitado que algunos autores apliquen el término no a personas sino a lazos entre grupos, instituciones, empresas e incluso gobiernos o partes de gobiernos con lo cual se ha establecido una singular comunicación con los estudios del neocorporativismo y el intercambio político.³¹ Con todo, cada vez hay una mayor coincidencia en que las redes son aplicables a los individuos y no a los agregados sociales y que, más aún, como lo ha afirmado John Barnes, son relaciones que cruzan a los sectores y categorías sociales, lo

²⁹ Geert Banck, "Network Analysis and Social Theory. Some Remarks", en J. Boissevain y J. Clyde Mitchell, *Network Analysis. Studies in Human Interaction*, Mouton and Co., Mouton-The Hage-Paris, 1973, p. 37.

³⁰ John A. Barnes, "Networks and Political Process", y J. C. Mitchell, "The Concept and the Use of Social Networks", ambos en J.C. Mitchell (ed.), *Social Networks in Urban Societies*, Manchester University Press, UK, 1969, pp. 53 y 9-10, respectivamente.

³¹ Bernd Marin y Renate Mayntz (eds.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Westview Press, Boulder, Col., 1991, en especial el artículo de Patrick Kenis y Volker Schneider, "Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox", pp. 25-59.

mismo que a las instituciones, se trate de partidos, burocracias, administraciones públicas, congresos, etc.³² Es una noción que no se contrapone al funcionamiento de las organizaciones ni trata de supeditarlas a las relaciones personales; simplemente explica cómo se agrupan e interactúan los individuos que intervienen en las instituciones. Es, por decirlo de alguna manera, un recurso para penetrar en la estructura de las organizaciones.

El término de red apareció en antropología para describir y explicar las relaciones personales que mezclaban lo mismo la familia, las prácticas religiosas y el trabajo. El primero en usarlo fue Radcliff Brown quien en su trabajo *Estructura y función en la sociedad primitiva*,³³ lo empleó como una comparación gráfica de múltiples y cruzados vínculos de las personas. Más tarde fue Barnes quien al estudiar a los habitantes de una isla noruega definió la red como un campo social particular en el que conflúan relaciones personales originadas en ámbitos tan variados como el lugar en que se vive, el parentesco, la amistad, las relaciones económicas y el oficio.³⁴

En ninguno de los dos casos sus autores pretendieron usar el término más allá de la simple descripción de un fenómeno; Barnes tan sólo avanzó en cuanto a explicar dónde se originaban esas relaciones. No obstante, los antropólogos que los sucedieron han intentado hacer que las redes expliquen los contenidos de las relaciones y para ello han añadido ideas y términos que, al final, hacen más confusa su definición. Uno de sus problemas fundamentales es la amplitud de la red, pues en la medida que es una suma de vínculos personales puede ser infinita. Así, la primera tarea consiste en delimitar quién será el centro de la red y hasta dónde se extenderán sus relaciones. Barnes, en un artículo en el que

³² J. A. Barnes, "Networks...", *op. cit.*, p. 54 y J. C. Mitchell, "Networks, Norms and Institutions", en J. Boissevain y J. C. Mitchell, "Networks Analysis...", *op. cit.*, p. 20.

³³ A. R. Radcliff Brown, *Structure and Function in Primitive Society*, Cohen and West Ltd., London, 1952.

³⁴ J. A. Barnes, "Class and Committees in the Norwegian Island Parish", *Human Relations*, no. 7, 1954.

intentó aclarar el sentido de la red después de que por años los antropólogos hubieran discutido el término,³⁵ propuso utilizarlo para todas las relaciones que un individuo mantiene, y hablar de redes parciales cuando se aíslan para ser analizadas por el investigador. Aun cuando en apariencia la proposición es correcta, es riesgosa porque cada persona puede ser considerada como el centro de una estrella pero, a la vez, como parte de otra. De seguir la secuencia, resultaría que la red es la sociedad misma puesto que el individuo estaría en contacto, directo e indirecto, con los demás.³⁶ En estas condiciones la inutilidad del término es evidente.

Naturalmente, el problema se ha tratado de resolver dejando al investigador la libertad de definir su personaje central (es decir, prescindir de otras relaciones) y elaborar un complicado sistema de mediciones estadísticas que pretenden mostrar la densidad, tamaño, elasticidad, centralidad, rango, intensidad, frecuencia, etc.³⁷ De lo que se ha tratado es de darle capacidad para explicar contenidos, es decir, que después de haber mostrado como se constituye la red de una persona, se explique cómo opera. El resultado, sin embargo, siempre es discutible porque los cálculos estadísticos sólo muestran, si acaso, por quienes mantiene alguien una relación más cercana (lo cual, por lo demás no requiere de un método estadístico sino de una sencilla gráfica) pero no muestra si el

³⁵ J. A. Barnes, "Networks...", *ibid.*, pp. 51-57.

³⁶ J. Boissevain, *Friends of Friends. Networks, Manipulations and Coalitions*, Basil Blackwell, Oxford, UK, 1974, p. 24, y Mary Noble, "Social Networks: its Use as a Conceptual Framework in Family Analysis," en J. Boissevain y J. C. Mitchell, *Networks...*, *op. cit.*, pp. 10-11.

³⁷ Los trabajos en esta dirección abundan: J. Boissevain, *Friends...*, *op. cit.*, pp. 39-43; J. C. Mitchell, "The Concept...", *op. cit.*, pp. 15-20; Teresa Cubitt, "Network Density among Urban Families", y Rudo Naimoijer, "Some Applications of the Notion of Density to Network Analysis", ambas en J. Boissevain y J. C. Mitchell, *Networks...*, *op. cit.*; Roger V. Gould, "Collective Action and Network Structure", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1993. La atracción es tanta que se ha intentado convertirlo en una teoría de la acción social, véase Ronald S. Burt, *Toward a Structural Theory of Action*, Academic Press, New York, 1982, y Barry Markovsky, et. al., "The Seeds of Weak Power: an Extension of Network Exchange Theory", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1993.

personaje central puede movilizarlos a su antojo y las razones que existen para establecer la relación.

Existen al menos otros dos problemas con las mediciones estadísticas. El primero es que no existe ningún criterio objetivo comúnmente aceptado para determinar las variables a medir o, peor aún, el valor que se les asigna, de tal manera que la medición, al final, tiene un alto contenido de discrecionalidad cuando no de arbitrariedad. El segundo es que la descripción que se consigue es estática, es como una fotografía que, cuando más, destaca las características de una red en un momento determinado y no su verdadera capacidad de movilización. En cualquier caso, el análisis estadístico no atiende lo que desde una perspectiva política es esencial: cómo se ingresa y cuáles son las reglas o principios que regulan la actividad de la red y, por extensión, del grupo.

Este segundo aspecto es, con mucho, el más importante del estudio de las redes porque los antropólogos han insertado el clientelismo en las redes precisamente como su contenido. El procedimiento ha sido elemental: un personaje mantiene relaciones con otros individuos los cuales, a su vez, establecen vínculos con otras personas que pueden o no estar en contacto con el principal. Por supuesto, entre ellos puede haber una intensa interacción (justo lo que da la idea de red) y extenderse al infinito. La pretensión de fondo es que ese personaje central puede mover esa red, toda o en parte, según sus intereses particulares y todos los demás aceptan porque obtienen un beneficio.³⁴ Nuevamente la relación utilitaria, el cálculo de interés determina que una persona establezca relaciones con otra u otras; también de nuevo,

³⁴ G. A. Banck, "Network Analysis...", *op. cit.*; C. H. Landé, "Introduction", y Ralph W. Nicholas, "Factions: A Comparative Analysis", en S. W. Schmidt, *et. al.*, *Friends, Followers...*, *op. cit.*; C. H. Landé, "Networks and Groups in Southeast Asia: Some Observations on the Group Theory of Politics", *American Political Science Review*, no. 1, marzo de 1973; Adrian C. Mayer, "La importancia de los cuasigrupos en el estudio de las sociedades complejas", en M. Banton, *Antropología social...*, *op. cit.*; y H.V.E. Thoden van Velzen, "Coalitions and Network Analysis", en J. Boissevain y J. C. Mitchell, *Network Analysis...*, *op. cit.*

la amistad, en el sentido ya revisado por Gouldner, desaparece como factor que puede presentarse y, más aún, alterar el contenido.

Como lo ha señalado Clyde Mitchell, la utilidad del término *red* depende de reconocerlo como una metáfora y no como un concepto capaz de analizar.³⁹ Es un instrumento que, para continuar con el uso de metáforas, permite describir puntualmente un reloj, incluso muestra qué partes lo constituyen, pero no puede explicar su funcionamiento. Así, la red es capaz de exhibir las relaciones, los puntos de contacto, directos e indirectos, de un personaje, pero no dice nada (ni puede decirlo) del por qué están vinculados o cuáles son sus motivaciones. Atribuirles solamente la búsqueda de beneficios es una simplificación que en el fondo, revela imputaciones de sentido fabricadas por el investigador.⁴⁰ Si se acepta el error de este planteamiento la tarea siguiente es proponer una definición operativa del término *red*.

La confusión anotada antes acerca de lo que se debe llamar *red*, deriva de que son relaciones sociales diversas originadas en las actividades particulares que cada persona realiza. Dicho en términos sociológicos, una red personal está formada por las relaciones que surgen en el conjunto de roles que desempeña. Un individuo conocerá a otros según su actividad en especial: su trabajo, su familia, sus asociaciones, sus creencias religiosas o políticas, etc. En cada uno establecerá niveles específicos que por estar asentados en roles delimitados, no son intercambiables a menos que los individuos los compartan. Cada rol constituye una reserva personal de apoyo, ayuda y comunicación.⁴¹ La red personal, entonces, será el conjunto de vínculos que ha generado un individuo en todos sus roles. A su vez, cada rol dará lugar a una subred. La figura 1 muestra un posible caso.

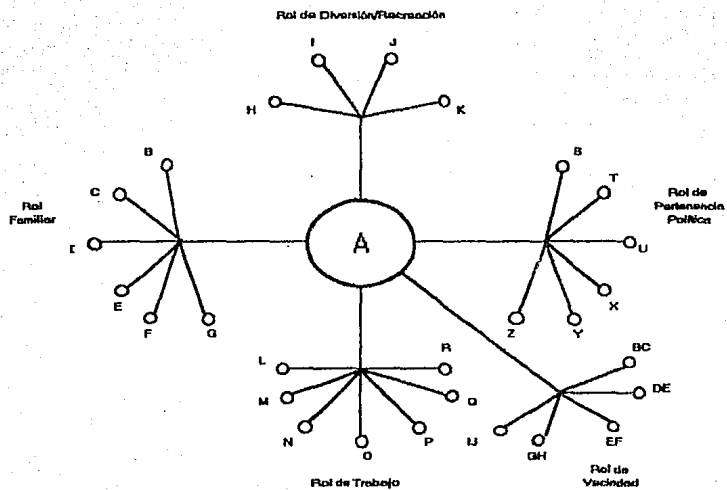
Es claro que cada subred puede ser mostrada por separado como una estrella en la que A aparecerá al centro y el resto de

³⁹ "The Concept...", *ibid.*, p. 9.

⁴⁰ J. C. Mitchell, "Networks, norms...", *op. cit.*, p. 28.

⁴¹ J. Boissevain, *Friends...*, *ibid.*, pp. 27-30; J. C. Mitchell, "Networks...", *ibid.*, p. 30; T. Cubitt, "Network Density...", *op. cit.*, p. 69-70.

Figura 1
Red de A



individuos a su alrededor. A este esquema Barnes lo denomina estrella primaria. Si a ella se agregan las relaciones personales que tienen los miembros entre sí, además de las que mantiene A, se construye lo que él llama la zona de primer orden.⁴² Gráficamente se presentarían ambos casos como lo muestra la figura 2, en la que se ha separado el rol-subred familiar. La extensión de la subred crece en la medida que se agregan los contactos que cada individuo tiene por su cuenta con otros sujetos y con los cuales A no tiene relación. En este caso, no es posible pensar que A influye de manera determinante, si acaso consigue alguna ayuda será por la intermediación de aquel con quien se relaciona directamente. Al conjunto de lazos secundarios Barnes lo llama zona de segundo orden (figura 2).

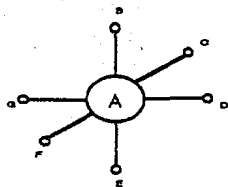
El cruce de líneas entre personas a partir de esta zona, origina la estrella de segundo orden. Como se ve, aunque la subred puede ampliarse, la relación directa de A se pierde, de tal suerte que no es en sí misma importante la extensión sino los niveles directos que el personaje central mantenga. Resulta evidente que las relaciones directas suponen que los miembros involucrados comparten características comunes que llevan a estrechar los contactos. La lejanía debilita la relación y, sobre todo, la importancia que el personaje central le concede. En suma, de la simple exposición gráfica se desprende que es indispensable, primero, seleccionar el rol a estudiar, segundo, establecer las relaciones directas (estrella primaria) y tercero, acaso lo más importante, el tipo y motivos de esas relaciones.

Aun cuando de antemano se pretenda analizar un rol determinado (el familiar, el barrio, el trabajo)⁴³ y, por ende, la subred esté predeterminada, en términos de la red en conjunto es importante descubrir aquél rol que se constituye en el central, aquél que

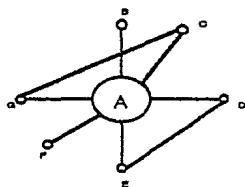
⁴² J. A. Barnes, "Networks...", *op. cit.*, p. 59.

⁴³ El trabajo clásico sobre redes en aplicación a la familia es el de Elizabeth Bott, *Family and Social Network*, Tavistock, London, 1957; T. Cubitt, *ibid.*; M. Noble, "Social Networks...", *op. cit.*; y R. V. Gould, "Trade Cohesion, Class Unity and Urban Insurrection: Artisanal Activism in the Paris Commune", *American Journal of Society*, no. 4, enero de 1993.

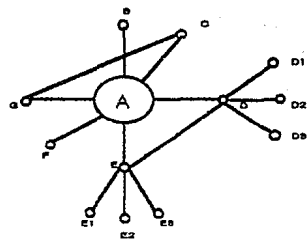
Figura 2
Subred Familiar de A



Estrella primaria



Zona de primer orden



Zona de segundo orden

ocupa el tiempo, la atención y los principales esfuerzos del individuo, de tal manera que de él depende su prestigio y su estatus.⁴⁴ Puede ser, por ejemplo, que el origen familiar haya determinado su matrimonio, pero no el ingreso el cual posiblemente dependa de su profesión y su trabajo. El ingreso también podría determinar el lugar de residencia y el tipo de entretenimientos. Las posibilidades son variadas pero no son arbitrarias: el prestigio y el estatus dependen de cómo se considera socialmente a alguien y eso en buena medida se concentra en la profesión y el trabajo que desempeña un individuo.

Así como el prestigio y el estatus constituyen el factor principal para reconocer el rol central de un individuo, así la amistad es el elemento que consolida la relación entre algunos sujetos. Lo relevante de la amistad es que, como lo apuntan Lazarsfeld y Merton en un artículo injustamente olvidado,⁴⁵ es mucho más que un vínculo ético entre dos o más personas, es un principio que muestra y genera lazos sociales en la medida que el valor ético deriva del contacto de personas con similares condiciones sociales y culturales. La amistad, en consecuencia, es el resultado de que los individuos comparten formas de vida, educación, trabajo, y quizá, aspiraciones.

El principal estímulo de la amistad es, sin duda, la cercanía. En una sociedad compleja, en la cual los individuos se hallan dispersos en múltiples actividades, son las instituciones en general, y en un sentido más preciso, las organizaciones, los medios que permiten tanto la "proximidad espacial" como la convergencia de características sociales.⁴⁶ Las organizaciones,

⁴⁴ No es el caso discutir la importancia del estatus, pero la referencia obligada es M. Weber, *Economía...*, op. cit., y Anthony Giddens, *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*, Alianza, Madrid, 1979.

⁴⁵ Paul L. Lazarsfeld y Robert K. Merton, "Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis", en Morroe Berger, et. al., *Freedom and Control in Modern Society*, Octagon Books Inc., New York, 1964.

⁴⁶ Véase el sugerente trabajo de Raymond V. Liedka, "Who do You Know in the Group? Location of Organizations in Interpersonal Networks", *Social Forces*, no. 2, diciembre de 1991, pp. 457 y 461.

como han advertido varios autores,⁴⁷ reducen el ámbito en que se producen las relaciones del conjunto de la población. Dicho en otras palabras, la distancia entre personas semejantes la reducen las organizaciones toda vez que delimitan e incluso marcan las condiciones sociales de aquellos que colaboran ahí.

No todos los individuos pueden trabajar en las áreas ejecutivas de las empresas, ni todos pueden ingresar a prestigiosas universidades: cada institución exige un tipo de persona y, más aún, cada área aumenta las restricciones.⁴⁸ Dependiendo del lugar específico, se encontrarán interactuando personas que compartirán edad, educación, preferencias culturales, trayectorias profesionales, etc. Esto ocurre, con diferente grado, en cada rol particular: no todos los individuos, por ejemplo, pueden ingresar a un exclusivo club deportivo, ni vivir en barrios residenciales. Con todo, será el rol central el que atraiga la mayor cantidad posible de características comunes.

En estas circunstancias, si en una organización confluyen personas de similar perfil racial, social y cultural, será la cercanía y la interacción frecuente lo que permita el nacimiento de la amistad.⁴⁹ La importancia del rol central cobra aquí su verdadero valor porque si la profesión constituye la actividad principal del individuo, será en las instituciones de ese campo social donde encuentre a sus pares. Nada tiene de extraño, entonces, que sea en la oficina donde un sujeto descubra que comparte con sus compañeros muchas más cosas que la profesión; seguramente descubrirá que tiene la misma edad, que quizá estudió en las mismas escuelas, que viven en barrios semejantes, que pertenecen al mismo club deportivo y, al final, que tienen aspiraciones comunes.

Ahora es posible apreciar por qué cada rol desarrolla subredes cuyos miembros no son intercambiables siempre, pues cada subred

⁴⁷ R. V. Liedka, *ibid.*, y Peter M. Blau, "A Macrosociological Theory of Social Structure", *American Journal of Sociology*, no. 1, enero de 1977.

⁴⁸ Herminia Ibarra y Steven B. Andrews, "Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perspectives", *Administrative Science Quarterly*, no. 38, 1993, p. 282.

⁴⁹ *Idem.*

está agrupando características parcialmente distintas. La amistad no necesariamente surge de la coincidencia de todas las características posibles, pero sí es más sólida en la medida que sus miembros comparten mayores afinidades y, tal vez, mayores roles.⁵⁰ Cuando esto ocurre se trata de individuos en igualdad de condiciones, de ahí que las subredes sean cerradas, homogéneas y, en algunas ocasiones, promuevan acciones unificadas. También resulta entendible que una persona no movilice todas sus relaciones, es decir, que haga actuar todas las subredes como si fuera el líder de una pandilla. En realidad, como lo han reconocido algunos autores, nunca actúa la red completa, es decir, el conjunto de roles, para todos los propósitos. Por el contrario, el sujeto central movilizará sólo aquellas relaciones que son adecuadas para el interés particular.⁵¹ En suma, un sujeto reconocido como poderoso, con una red amplia, no hace intervenir siempre y necesariamente en un asunto de negocios a su subred familiar; ni en un caso político a su subred de negocios.

Vale la pena detenerse en la posible relación entre intereses y amistad. Al igual que se propuso en el párrafo anterior sobre el clientelismo, no toda relación es de interés ni toda relación es de amistad. Pero ello no impide que en una donde existe la amistad (es decir, en aquella en la cual hay coincidencia de características personales y sociales) haya intereses específicos que se conviertan en objetivos de beneficio colectivo. Una subred formada por funcionarios públicos seguramente se propondrá en algún momento protegerse de otras diferentes y, sobre todo, luchar por ascender en la escala burocrática. Lo importante, en consecuencia, es que el interés colectivo ha derivado de la convergencia de identidades y aun de principios y no, como lo quieren los clientelistas, de la agrupación calculada.

⁵⁰ J. Boissevain, *Friends...*, *ibid.*, p. 32.

⁵¹ J. C. Mitchell, "Networks, Norms...", *ibid.*, p. 24, y A. C. Mayer, "La importancia...", *ibid.*, pp. 120-122.

En estos casos se debe distinguir el tipo de asociación. Lo mismo existen subredes instrumentales, claramente formadas para alcanzar un objetivo determinado y donde el único lazo de unión es el interés calculado, y aquellas de amistad donde los objetivos particulares son parte de un conjunto de afinidades. Como lo han señalado varios autores,⁵² las instrumentales son inestables y débiles, frecuentemente creadas sólo para conseguir un objetivo que, al satisfacerse, elimina el motivo de la agrupación. Las subredes de amistad son duraderas, sólidas y con un alto sentido de la lealtad que ha surgido de la identificación de valores.

El predominio de un aspecto u otro así como el ámbito de operación de la red, determinan la existencia del líder. Dicho en otras palabras, no todas las redes tienen un líder en el sentido de que los miembros le reconozcan su ascendencia y autoridad para establecer directrices. En rigor, la red genera un líder cuando comienza a actuar deliberadamente para alcanzar una meta y no cuando es una simple reunión de conocidos que conversan. Así, se ha llegado a la radiografía de los grupos políticos.

Una propuesta de investigación

Los grupos políticos son una parte de la red personal de un líder y, más específicamente, es una porción de su subred profesional. Esta subred es también política porque esta actividad se ha convertido en el rol central del sujeto, en el cual deposita su prestigio y estatus. Sin embargo, toda la subred no es el grupo político. Este se constituye con las personas más cercanas al líder, aquellas con quienes comparte experiencia política y administrativa, trayectoria profesional, edad, educación y aspiraciones de ascenso y poder. Son las personas que lo han acompañado a lo largo de su carrera política, que han colaborado directamente con él y entre los cuales y el líder se ha desarro-

⁵² H. Ibarra y S. B. Andrews, "Power...", *ibid.*, p. 281; E. R. Wolf, "Relaciones...", *idem*, y A. C. Mayer, *ibid.*, p. 127.

llado una amistad que se expresa en un sentido de lealtad como valor compartido.

La subred puede expresarse gráficamente como una estrella cuyo centro es el líder y las puntas sus amigos, es decir, su grupo. Esto constituye un primer círculo o zona primaria. El segundo está integrado por amigos o conocidos de los miembros del grupo, con algunos de los cuales el mismo líder tiene contacto; no obstante, no son indispensables porque a él le representan servicios específicos. De ahí que no siempre aparezcan en todas las etapas de su carrera o que figuren en puestos secundarios. En suma, la idea del grupo político no elimina el principio del interés sino que lo desdobra en dos sentidos: uno es aquel que comparten los miembros y que es tan sólo un agregado al conjunto de afinidades; otro, es el que sirve al líder y a algunos o todos los demás miembros, para establecer compromisos de diferente duración con otras personas. Mientras que en el segundo caso la satisfacción del acuerdo lleva a concluir el compromiso, en el primero el objetivo es temporal, pues se trata de alcanzar el poder y mantenerse juntos.

La duración de la subred depende de estas características. En la medida que la red se crea en torno de un individuo, la máxima duración posible será la que alcance su carrera política o, con más precisión, el logro de su éxito. Aun así, la ascendencia de un líder puede prolongarse (y, por consecuencia, la misma subred que él construya) gracias al estímulo que haya imprimido a las carreras de sus seguidores. Un individuo puede rodearse utilitariamente de personas competentes con el único propósito de facilitarle su ascenso, en cuyo caso las posibilidades de mejoramiento de cada persona dependen de los cálculos del dirigente y no de su verdadera capacidad. Así, al realizarse el proyecto particular, cesa el interés del sujeto central para conservar a sus seguidores.

Pero si por el contrario, el dirigente permite a los miembros de su subred beneficiarse con los avances y, más aún, alienta a los que considera más competentes, se constituye en un auténtico líder investido de autoridad. En estos casos, su influencia perdurará más allá de los triunfos formales. Como puede observarse, hay una

diferencia de fondo entre quien desempeña el papel de un jefe que dispone de la jerarquía de una organización, y del líder que consigue destacar entre sus seguidores.

La subred profesional, en este caso política, no sirve siempre para satisfacer objetivos de los demás roles, ni tampoco ellos son movilizables para los fines políticos. El líder, dependiendo de la importancia de sus roles, creará subredes e incluso grupos (zonas primarias) particulares que actuarán de acuerdo con los fines propios de la actividad. Sólo en algunos casos el líder echará mano de todos sus recursos para alcanzar una meta. Es importante subrayar que el modelo, si bien es potencialmente aplicable a cualquier líder, no significa que siempre exista. Aun cuando todos los líderes puedan, por ejemplo, incursionar en los negocios, no todos lo hacen e incluso no todos los que lo hacen, llegan a tener éxito. Esto significa que las subredes específicas pueden ser débiles o simplemente inexistentes, en cualquier caso, su importancia para la red del líder es nula.

Otro aspecto relevante es que la función de un grupo no implica el impedimento para que sus miembros formen los suyos. Como podrá verse en el estudio del Estado de México, una característica de los grupos más fuertes ha radicado en que el líder ha promovido a sus colaboradores no sólo (como piensan los clientelistas), dándoles puestos, sino abriéndoles puertas para que asciendan solos y establezcan sus propias relaciones. Cuando el líder subordina a los colaboradores en términos de mando, los grupos no sobreviven en política. Esto quiere decir que lo que con frecuencia es considerado por algunos analistas como la sucesión dinástica del liderazgo es, en realidad, la sustitución de grupos que puedan haberse formado dentro de alguna subred específica, o ser un grupo alternativo.

2. Los grupos políticos en México

En los estudios sobre la política mexicana siempre aparece como un hecho incontrovertible que los grupos políticos existen. Su

presencia es, al parecer, tan evidente como el presidencialismo o el PRI, pero significativamente no existe un sólo estudio que haya analizado su formación, integración y funcionamiento. Su carencia es tan grande que incluso algunos de los autores que los mencionan han advertido la necesidad de llenar el vacío, no tanto para modificar la imagen que de ellos se tiene, sino para fortalecerla.³³

La falta de estudios en buena medida se debe a que los grupos han sido considerados como manifestaciones indiscutibles del clientelismo. Como ya se ha expuesto, el clientelismo describe situaciones de dependencia entre un individuo poderoso y un conjunto de seguidores; la razón de que decidan relacionarse es simplemente el cálculo de interés: todos buscan satisfacer una necesidad específica. El término parece aplicarse a la perfección a la forma de actuar de los políticos mexicanos y, de nuevo, es la descripción la que se ha sobrepuesto al análisis.

Con todo, el clientelismo no llegó por sí mismo a los estudios de la élite mexicana, sino que fue invitado por los analistas de la administración pública y la burocracia. El clientelismo fue el instrumento para explicar lo que estos observadores calificaron como formas ajenas al reclutamiento y movilidad por méritos que toda buena burocracia debe tener.

Un principio básico de los trabajos sobre burocracia establece que la eficiencia de esta categoría social depende directamente del grado de politización que tenga; así, un personal administrativo competente requiere de dos condiciones: que el ingreso y movilidad de los individuos se base en la prueba formal de su preparación, y que su permanencia no esté sujeta a los cambios políticos. Una eficiente administración pública es aquella que ha logrado un servicio civil de carrera, profesional y apolítico.³⁴ Naturalmente

³³ David Ronfeldt, "Prospects for Elite Cohesion", en Wayne Cornelius, et. al., (eds.), *Mexico's Alternative Political Futures*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1989, pág. 439.

³⁴ Eugene B. McGregor Jr., "Politics and the Career Hobility of Bureaucrats", *American Political Science Review*, no. 1, March, 1974.

que los méritos son sinónimo de conocimiento y experiencia, y a ellos se deben atribuir las designaciones de los funcionarios.

El hecho de que en México la política se encuentra estrechamente relacionada con la administración, hizo muy fácil trasladar sin reservas aquellos principios a los estudios sobre la élite política. Se dio por sentado que el ingreso y la movilidad ascendente de los funcionarios/políticos no se sustentaba en su conocimiento sino en contactos personales. Quien designaba a un individuo en un cargo público, lo hacía porque era su amigo o conocido de un amigo. En otras palabras, desde el presidente de la República hasta el funcionario de menor jerarquía, todos practicaban puntualmente el clientelismo.

En uno de los más viejos estudios sobre la élite y el sistema político, William Tuohy sentenciaba que el reclutamiento estaba determinado por el padrínazgo, el control político y las recompensas, lo que explicaba que al cambiar el gobierno cada seis años se renovarían los puestos de mando altos pero también los de menor jerarquía. En su opinión, esta extrema movilidad provocaba ineficiencia en el aparato administrativo y un alto grado de incertidumbre política.⁵⁵

Este es un excelente ejemplo de cómo se mezclaba el lenguaje del clientelismo (padrínazgo, recompensas), con el de la administración pública (reclutamiento, movilidad) para analizar el sistema político y su élite. Pero no fue el único. Martín Greenberg elaboró un importante estudio sobre la Secretaría de Recursos Hidráulicos en el cual analizaba su funcionamiento y los mecanismos de reclutamiento de sus funcionarios.⁵⁶ Aunque el autor reconoce la importancia de la preparación técnica de los funcionarios, de todas maneras insiste en que su desempeño cotidiano y, por extensión, el de la Secretaría, resultaban perjudicados debido a que perdían

⁵⁵ William S. Tuohy, "El centralismo y el comportamiento de la élite política en México", *Revista de Política y Administración*, no. 1, enero-abril de 1975.

⁵⁶ Martín H. Greenberg, *Bureaucracy and Development: A Mexican Case Study*, Heath Lexington Books, USA, 1970.

demasiado tiempo en hacer amistades y relacionarse con políticos importantes porque, pese a todo, de ello dependían los ascensos.

Roderic Al Camp y Peter Smith hicieron varios de los estudios sobre la élite política. El primero ha estado interesado en explicar la movilidad y las designaciones de políticos en los puestos de decisión, mientras que Smith lo estuvo en las trayectorias de los funcionarios. En uno de sus más importantes estudios,³⁷ Camp establece que los puestos no se asignan a las personas que son competentes y preparadas sino a las que conforman un grupo de cercanos amigos y conocidos del líder. Para Camp, ese grupo se constituye desde los tiempos de la escuela sobre el principio de la lealtad a una persona, de tal manera que todos ayudan a encumbrarlo. Cuando esto se logra, el líder "recompensa" a los seguidores con puestos que, a su vez, representan algún grado de influencia o poder de tal suerte que la cadena de recompensas se continúa.

Smith llegó a la misma conclusión pero por otro camino.³⁸ La movilidad es excesiva en el medio político y ello determina, primero, que el funcionario tenga un breve paso por el cargo y, segundo, que ocupe cualquiera, esté o no relacionado con el anterior y para el cual se encuentre o no capacitado. Al final lo que se genera es la impreparación y la ineficiencia. La causa de este comportamiento radica en que las designaciones responden a los compromisos generados por los políticos y que lo mismo incluyen a los amigos que a los clientes o seguidores.

Gracias a la ausencia de estudios más específicos, éstas apreciaciones llegaron a ser principios indiscutibles para juzgar a la élite política. La inexperiencia, la impreparación y, sobre todo, el nombramiento de funcionarios tuvieron en el clientelismo su única y recurrente explicación. Las relaciones personales, exclusivamente instrumentales, dieron lugar a las "camarillas", como instrumentos que sirven a los funcionarios para protegerse de

³⁷ Roderic Al Camp, *Los líderes políticos de México*, FCE, México, 1984.

³⁸ Peter H. Smith, *Los laberintos del poder*, El Colegio de México, México, 1981.

otros grupos y para ascender. Las "camarillas" son el único medio que tienen los funcionarios para defenderse de la extrema movilidad administrativa y de la inseguridad en el empleo que provocan los frecuentes cambios de los jefes.

Como sus mismos expositores han aceptado, este es el esquema fundamental del clientelismo: en los casos antropológicos el intercambio consiste en la protección y la subsistencia para los clientes, y el trabajo y los servicios personales para el patrón. En las "camarillas" o grupos políticos mexicanos, la construcción de una carrera burocrática es una tarea de largo plazo, por lo cual los superiores ofrecen acceso a la autoridad y cargos seguros a cambio de "trabajo eficiente, información, discreción y lealtad".⁵⁹ La preparación y la experiencia no son valores que cuenten en una designación sino los compromisos personales, de ahí que los grupos sean una clara muestra de la búsqueda concertada y deliberada del interés.⁶⁰ A tal grado ha llegado a convertirse en un lugar común esta idea, que no vacilan en decir que cuando existe capacidad en algunos funcionarios es porque tratan de "quedar bien" con el jefe-patrón: son diligentes, cumplidos e incluso eficientes porque el líder los manipula con la amenaza del despido.⁶¹ Es difícil encontrar mejores muestras de simplificación analítica y de desprecio en el sujeto de estudio.

La propia realidad, sin embargo, los ha obligado a introducir correcciones. Muchos de los mismos exponentes de las "camarillas" han tenido que reconocer que la capacidad sí existe y, más aún, ha servido para garantizar la carrera pública. Aún así, las conclusiones han sido relativizadas porque los estudios se centraron en el

⁵⁹ Merilee S. Grindle, *Bureaucrats, Politicians and Peasants in Mexico. A Case Study in Public Policy*, University of California Press, Berkeley, 1977, p. 35.

⁶⁰ "En la burocracia mexicana las redes informales de intercambio se desarrollan porque son vistas como, y de hecho lo son, eficientes y efectivos medios para llevar a cabo metas. Son consideradas, en una palabra, como una calculada y racional respuesta a un entorno estructural que limita severamente el acceso... a la movilidad de las carreras". Grindle, *Bureaucrats...*, *ibid.*, p. 40.

⁶¹ M. S. Grindle, "Patrons and Clients in the Bureaucracy: Career Networks in Mexico", *Latin American Research Review*, no. 1, 1977, p. 60.

funcionamiento administrativo de instituciones aisladas consideradas como técnicas, lo que llevó a sus autores a afirmar que no se trataba de políticos sino de técnicos.⁶²

En el fondo, esta clasificación identifica a los técnicos con la administración pública y a los políticos con los cargos partidarios y de elección popular. No obstante, ese recurso no deja de ser una argucia porque, como esos autores han reconocido, la política y la administración están estrechamente vinculadas en México. Una de las consecuencias más importantes es que, contra las opiniones generalizadas, los políticos exitosos siempre han hecho largas carreras administrativas, es decir, que han vivido y laborado durante varios años en la administración pública, de tal manera que es virtualmente imposible separar ambas esferas de actividad. Por ejemplo, si se considera solamente a los 176 funcionarios que han llegado a ser secretarios de estado de 1946 a 1994, resulta que el 58% de ellos (102) sólo tuvieron trayectorias administrativas en una carrera que llega a los diecisiete años de servicio ininterrumpido. En contraste, sólo el 3.4% (6 personas) tuvo exclusivamente puestos electorales y ninguno en el partido.⁶³ Resulta claro que el suponer que los políticos no se forman en la administración pública es más un deseo del investigador que una pauta del sistema mexicano.

En realidad, la dicotomía responde a una percepción de los funcionarios y, por ende, a una manera de solucionar problemas y en general, a desempeñar sus responsabilidades. Dicho brevemente, el carácter de técnico está asociado a que se considera a la racionalidad más importante que las consideraciones subjetivas (las cuales, en la mayor parte de las veces, se materializan en las

⁶² R. A. Camp., "The Cabinet and the Technico in Mexico and the United States", *Journal of Comparative Administration*, no. 2, agosto de 1971, y "The Middle-Level Technocrat in Mexico", *The Journal of Developing Areas*, no. 4, julio de 1972, y M. H. Greenberg, *Bureaucracy...*, *ibid.*

⁶³ Rogelio Hernández Rodríguez, *Formación y trayectoria de los secretarios de Estado en México, 1946-1982*, Flacso, México, 1985; "Los hombres del presidente De la Madrid", *Foro Internacional*, no. 109, julio-septiembre de 1987; o "Inestabilidad política y presidencialismo en México", *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, University of California, Irvine, invierno de 1994. El resto de funcionarios tienen combinaciones de áreas en sus trayectorias.

consecuencias sociales y económicas de sus decisiones). Como lo ha mostrado un trabajo reciente, esta proclividad del funcionario depende de su formación académica más que de su trayectoria profesional, es decir, de que la experiencia no ha puesto a prueba sus supuestos.⁶⁴

No es este el lugar adecuado para discutir una tipología tan polémica como la que se propone entre tecnócratas y políticos,⁶⁵ lo verdaderamente importante es que la preparación no es difícil de encontrar, incluso para quienes tienen en alta estima a las camarillas. En todo caso, ella no es privativa de los administradores o técnicos toda vez que ellos no existen al margen de la actividad y los compromisos políticos. Por ejemplo, Greenberg, en su estudio sobre la Secretaría de Recursos Hidráulicos, dedicó un buen número de hojas a subrayar el intercambio de favores y, sin embargo, tuvo que reconocer que la mayor parte de los funcionarios de la dependencia, tanto en los mandos medios como en los altos, incluidos el titular y los subsecretarios, poseían suficiente y probada preparación especializada y, además, experiencia dentro de la institución. Más aún, Greenberg descubrió al analizar las carreras de varios de ellos que el factor decisivo en sus ascensos había sido su competencia personal y no sus relaciones políticas, en las cuales, según él, habían invertido gran parte de su tiempo.⁶⁶

Un caso notable es el de Camp, uno de los autores más convencidos de que la política mexicana es patrimonio de las camarillas. En 1971 publicó un ensayo en el que sorprendentemente aceptaba que los puestos altos en México se concedían a las personas según sus méritos y competencia, de la misma manera que

⁶⁴ Francisco Javier Morales Camarena, *La tecnocracia en México. Las actitudes políticas de los funcionarios públicos*, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública, México, 1994, en especial el capítulo IV.

⁶⁵ Los autores empeñados en encontrar las diferencias han hecho esfuerzos por encontrar características precisas que sólo muestran clasificaciones rígidas y, sobre todo, que son inaplicables al caso mexicano. Véase R. A. Camp, "The Cabinet...", *op. cit.*, pp. 189-190; "The Middle...", *op. cit.*, p. 572; y M. S. Grindle, "Power, Expertise and the 'Tecnico': Suggestions from a Mexican Case Study", *The Journal of Politics*, no. 2, mayo de 1977, *passim*.

⁶⁶ M. H. Greenberg, *Bureaucracy...*, *op. cit.*, pp. 62, 63 y 100.

ocurría en Estados Unidos donde sí opera un servicio civil de carrera.⁶⁷ Un año después reconoció que los mandos medios de las secretarías de Estado tenían un alto grado de experiencia, lo que resultaba de su educación universitaria y de su adiestramiento práctico. Gracias a su preparación, dice Camp, estos funcionarios ascienden y en muchas ocasiones logran los más altos puestos en la jerarquía administrativa. Camp llega a afirmar que las aptitudes de los funcionarios se prueban en el mismo trabajo, con lo cual no sólo la posesión de un título universitario es insuficiente, sino que las relaciones políticas no son determinantes en el ascenso.⁶⁸

Bastarían estas evidencias para probar que la formación de los grupos no responde a la inseguridad del empleo y que las designaciones y el ascenso no están condicionados por el apoyo político. No obstante, hay un estudio cuyos resultados son una inestimable comprobación de la capacidad de los funcionarios y, en especial, de la formación de los grupos políticos.

Merilee Grindle, a mediados de los años setenta, hizo un estudio sobre la Conasupo, su estructura y funcionamiento, su personal y las relaciones que establecía con los campesinos. A pesar de que como ya se ha mostrado en las líneas anteriores, la autora cree firmemente en que el clientelismo existe como relación básica de la política, cuando reconstruyó las carreras de los funcionarios de Conasupo tuvo que reconocer, primero, que "hay muchos burócratas que poseen habilidades, conocimiento y preparación" y, segundo, que su desempeño laboral jugaba "un importante papel para asegurarle al funcionario un brillante futuro dentro del gobierno".⁶⁹

Al comparar trayectorias, descubrió que varios funcionarios habían colaborado juntos durante buena parte de sus carreras y que era posible trazar relaciones personales estrechas. Comprobó que dentro de la institución había varios equipos de funcionarios

⁶⁷ R. A. Camp, "The Cabinet...", *op. cit.*, p. 189.

⁶⁸ R. A. Camp, "The Middle-Level...", *op. cit.*, pp. 523-578.

⁶⁹ M. S. Grindle, *Bureaucrats...*, *op. cit.*, pp. 49-51.

agrupados en torno a alguno que desempeñaba un cargo directivo. Dos factores explicaban el origen y la cohesión del equipo: la preparación y lealtad de sus miembros. La primera se volvía esencial porque la posibilidad de abandonar el cargo era alta debido a la extrema movilidad administrativa y, en consecuencia, era indispensable asegurar que en el corto plazo se cumplieran las tareas. Paradójicamente la movilidad obligaba a buscar eficiencia. Pero también la preparación de los colaboradores servía para reducir el riesgo de cometer errores que empañaran el desempeño del funcionario y, por ende, obstaculizaran su carrera.⁷⁰

La lealtad tenía un sentido muy preciso para los funcionarios: confianza personal. Como Grindle escribió, la confianza entre jefe y colaboradores significaba la certeza de que todos estaban "íntimamente de acuerdo en las motivaciones", de tal suerte que tanto las instrucciones como la información necesaria fluirían sin tropiezos.⁷¹ Como lo informó uno de sus entrevistados:

La confianza entre altos funcionarios es extremadamente importante para llevar a cabo la coordinación intersectorial y la planeación. X, Y y Z tienen una estrecha relación. Todos comenzaron sus carreras juntos... y el hecho de que ellos tengan cierto entendimiento entre sí es muy importante para el funcionamiento de las organizaciones. Donde la confianza no existe, hay pocas posibilidades para que las unidades administrativas trabajen juntas.⁷²

La mejor manera de conseguir personas con ese perfil es rodearse de funcionarios a quienes se conoce personalmente, cuya habilidad y desempeño profesional se han comprobado. Como es esperable, esto quiere decir que el funcionario reúne a aquéllos a quienes ha conocido durante el desempeño de su propia carrera y con los cuales ha establecido relaciones tanto profesionales como de amistad: "el equipo que ha llegado con la nueva administración, explicó un directivo de Conasupo, es especial porque todos somos

⁷⁰ *Ibid.*, pp. 58-59.

⁷¹ *Ibid.*, p. 50.

⁷² *Ibid.*, p. 34.

buenos amigos y casi todos nos conocíamos antes de llegar aquí, algunos desde hace diez años".⁷³

La relevancia de la confianza y la capacidad para crear un grupo o equipo, como prefiere llamarlo Grindle, lo ejemplifica notablemente el caso del responsable de una importante coordinación de Conasupo. La nueva dirección decidió desarrollar un programa para atender diversas necesidades de los campesinos, para lo cual era indispensable que los funcionarios estuvieran en el campo. La distancia y el tipo de encomiendas, exigían concederles un alto grado de autonomía en su actividad, detalle que se volvía más riesgoso porque estarían siempre en contacto con funcionarios locales, algunos sobre los cuales no tendrían ninguna autoridad y otros, como los gobernadores, que tratarían de subordinarlos. El coordinador del programa necesitaba colaboradores capaces y leales que reunió de dos maneras: integró un equipo muy cercano a él, con personas que ya lo habían acompañado en otra ocasión y a los cuales había conocido como profesor universitario y a lo largo de su trayectoria en el sector público.

Con ellos formó su grupo básico, aquel que le inspiraba confianza y en quienes reconocía capacidad y dedicación. A este equipo añadió otro, formado con funcionarios a quienes él no conocía personalmente pero que le fueron recomendados por amigos que laboraban en otras dependencias gubernamentales y a quienes también había conocido en su carrera profesional. Aunque no le inspiraban la misma confianza, tuvo un alto grado de certidumbre porque sus cualidades eran conocidas por amigos. De esta manera el responsable creó un grupo comprometido con los objetivos del programa y con la actuación y perspectiva del coordinador.⁷⁴

El ejemplo muestra que la formación de un grupo puede tener como motivo principal cumplir eficazmente con un trabajo, toda vez que el desarrollo profesional se constituye en un objetivo personal del político. Así, sus miembros no son la mafia que las "camari-

⁷³ *Idem.*

⁷⁴ *Ibid.*, pp. 64-65.

llas" quieren mostrar, son funcionarios que se conocen, que comparten puntos de referencia sociales y culturales, que establecen lazos de amistad y que, al final de cuentas, comparten también la aspiración de desarrollar carreras exitosas.

Como concluyó Grindle, cuando se logra integrar un alto nivel de confianza entre el superior y los subordinados (Grindle siempre alude a esta relación jerárquica en términos de la autoridad formal de la institución), se crea un equipo, es decir, un conjunto de colaboradores en quienes un funcionario hace descansar el trabajo de la oficina y su futuro profesional. En palabras del coordinador de Conasupo que ha servido de ejemplo,

Quando me hice cargo de este puesto, me di cuenta de que aunque yo tenía muchos amigos, había pocos en quienes yo tenía suficiente confianza para invitarlos a ayudarme. Hay tres personas a quienes yo traje y en quienes confío ciegamente... a ellos les confío mi prestigio, mi firma y mi honor... Este es mi equipo.⁷⁵

El estudio de Grindle no es el único que ha llegado a estas conclusiones. Otros investigadores han tenido la misma apreciación a pesar de que, como David Ronfeldt, no dejan de llamar camarillas a los grupos. En un artículo dedicado a evaluar el estado de las investigaciones sobre la élite política mexicana,⁷⁶ Ronfeldt concluyó que aunque el grupo busca mejorar las posiciones del líder al mismo tiempo sirve para que el resto de miembros avance con él. Esta conducta del grupo cuestiona la supuesta dependencia que las "camarillas" establecen. Más que subordinación, los vínculos son de colaboración y de reparto de beneficios, es decir, hay igualdad entre los participantes.

Las lealtades personales y los intereses comunes son la base de la cohesión del grupo. Ronfeldt subraya que si bien existen afinidades ideológicas y una identificación con algunas instituciones, ninguna de ellas determina la homogeneidad. Más aún,

⁷⁵ *Ibid.*, p. 64.

⁷⁶ D. Ronfeldt, "Prospects...", *op. cit.*

sugiere que las relaciones son estrechas porque comparten diversas identidades, como son personales, sectoriales, etc. Esta comunión de valores hace posible que los miembros tengan libertad para establecer contactos e incluso pertenecer a otros grupos, lo que no impide, por otro lado, la formación de un círculo íntimo, más cercano al líder, al que también llama equipo, y que está integrado por individuos preparados y leales.

Como se desprende de estos ejemplos, los miembros del equipo no son todos los amigos personales ni tampoco los enviados por compromiso. Los puestos, al menos los de confianza directa del responsable, no sirven como "pagos" para retribuir apoyos o ayudas anteriores ni tampoco están reunidos sólo para encumbrar al líder. Naturalmente, esto no significa que las designaciones no se utilicen como recursos para distribuir poder entre grupos ni que, lo más importante, los ocupen personas sin la preparación necesaria pero con la recomendación y el apoyo de algún político poderoso. Dicho en otros términos, los grupos no son dechados de capacidad y lealtades desinteresadas.

Es indispensable no perder de vista que, como lo han mostrado los ejemplos, hay un núcleo de allegados al líder cuya base de unión es la confianza, no sólo en el sentido de lealtad personal sino también en cuanto al desempeño laboral. Este núcleo, que Grindle llama equipo y que otros denominan zona primaria de la estrella, es el grupo que acompaña al líder casi siempre en todos sus puestos precisamente porque se trata de que cada cargo sea un escalón en su ascenso y, por ende, es necesario dejar huella de capacidad y buena actuación.⁷⁷ El líder no sólo cumple con su trabajo sino que lo emplea para ascender.

Bajo esta perspectiva, la noción de grupo admite también la formación de vínculos puramente instrumentales, incluso que pueden

⁷⁷ "¿Cómo llegué a Conasupo? Bueno, yo soy de Chiapas y el director es de Chiapas, y nosotros hemos sido amigos desde la niñez. Así que cuando se hizo director de Conasupo, él me pidió hacerme cargo de esto... No se qué le ocurrirá al director en el futuro... si él permanece en el gobierno, yo probablemente le siga". M. S. Grindle, *ibid.*, p. 52.

considerarse ejemplos de clientelismo. Como se desprende de los estudios específicos, e incluso cómo se podrá ver en el caso del Estado de México, los grupos establecen relaciones con otros, alianzas estratégicas para conseguir no tanto un puesto administrativo alto, sino el poder político. Este comportamiento implica, por un lado, que del grupo primario se derivan asociaciones de diferente dimensión cuyo único propósito es el de conseguir un objetivo determinado en una estrategia de largo alcance;⁷⁸ pero por otro, también implica que hay un conjunto de individuos cuya tarea es precisamente establecer los contactos y hacer las negociaciones entre grupos. Por su propia encomienda, no siempre salen a la superficie lo que vuelve difícil su ubicación en cada etapa de la carrera del líder.

En suma, los grupos políticos condensan tanto relaciones de amistad (en su más pura concepción ética) como del más nítido interés. Nada tiene de extraño: los mismos partidos políticos operan de este modo y no por ello se les considera "camarillas", la misma convergencia de amistad e interés instrumental es característica de la política, en la que, como lo escribió Weber, la moral no existe. Así, es posible ver que los nombramientos de alto nivel sirven para asegurar al grupo básico el control, pero también para reconocer y pagar las alianzas con otros. También aquí existen ejemplos claros.

Los políticos mexicanos no son afectos a escribir memorias sobre su desempeño profesional, por el contrario, una acentuada idea de la discreción (que muchas veces más parece voto de secreto) les impone el silencio. Con todo, existen dos testimonios importantes por el rango que ambos políticos tuvieron, José López Portillo, presidente de la República, y Luis M. Farías, gobernador de Nuevo

⁷⁸ En antropología y ciencia política a estos grupos se les conoce como *action-set*, algo así como conjuntos de acción que, según la definición de Adrian Mayer ("La importancia...", *op. cit.* pp. 121-122), no son duraderos sino que se forman para conseguir un fin específico. Es frecuente que aparezcan en épocas de elecciones, cuando los comités de campaña integran pequeñas agrupaciones que promueven e incluso aseguran los votos en barrios, comunidades o distritos, a cambio de algún beneficio específico. Véase también J. C. Mitchell, "The Concept...", *op. cit.*, p. 40.

León. José López Portillo es el primer presidente que confiesa cuáles fueron los criterios que empleó para integrar su gabinete y cubrir otros puestos:⁷⁹

1. Los amigos que había hecho durante su carrera política, entre los cuales se encontraban Julio Rodolfo Moctezuma (Secretaría de Hacienda y Crédito Público); Emilio Mújica (Secretaría de Comunicaciones y Transportes); Carlos Tello (Secretaría de Programación y Presupuesto); José Andrés de Oteyza (Secretaría de Patrimonio); Guillermo Rossell (Secretaría de Turismo); Pedro Ojeda Paullada (Secretaría del Trabajo); Fernando Solana (Secretarías de Comercio y de Educación Pública); Francisco Merino Rábago (Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos), y Fernando Rafful (Secretaría de Pesca).

2. Funcionarios cuya capacidad había comprobado también en su carrera y con quienes le unía la amistad pero también el agradecimiento y el afecto, como Emilio Martínez Manatou (Secretaría de Salubridad y Asistencia); Jorge Díaz Serrano (Pemex); Arsenio Farrell (IMSS); Gustavo Romero Kolbeck (Banco de México).

3. A políticos que se habían desempeñado eficazmente durante la campaña, como Edmundo Flores (Conacyt); Pedro Ramírez Vázquez (Secretaría de Obras Públicas); David Ibarra (Secretaría de Hacienda y Crédito Público); Santiago Roel (Secretaría de Relaciones Exteriores).

4. Políticos prominentes del PRI, que además habían pertenecido al gabinete de Luis Echeverría Álvarez, como Porfirio Muñoz Ledo (Secretaría de Educación); Hugo Cervantes del Río (Comisión Federal de Electricidad); Augusto Gómez Villanueva (Presidente de la Gran Comisión de la Cámara de Diputados).

5. Políticos de carrera que estaban relegados, con probada capacidad y, sobre todo, que contaban con la fuerza de un grupo, como Jesús Reyes Heróles (Secretaría de Gobernación); Carlos Hank González (Departamento del Distrito Federal); Jorge Rojo Lugo

⁷⁹ José López Portillo, *Mis tiempos*, Fernández Editores, México, tomo I, 1988, pp. 472-474.

(Secretaría de la Reforma Agraria); Oscar Flores Sánchez (Procuraduría General de la República).

6. Finalmente, a políticos que representaban gremios, sindicatos o grupos de distinta fuerza o alcance, como Carlos Jonguitud (ISSSTE); Agustín Alanís Fuentes (Procuraduría de Justicia del Distrito Federal); Luis Gómez Z. (Ferrocarriles); Enrique Olivares Santana (Gobernación); José Campillo Sáinz (Infonavit).

Los seis criterios revelan la necesidad de conciliar compromisos, dar representación a tendencias y grupos (desde regionales hasta sectoriales), retribuir apoyos y también llevar a sus amigos como los colaboradores más cercanos. El reparto de secretarías revela nitidamente dónde estaba la representación, el compromiso y la necesidad de asegurarse el control directo: los amigos en las áreas de economía y finanzas; la representación en donde los conflictos políticos requerirían experiencia y negociación (Gobernación, Departamento del Distrito Federal, Secretaría de la Reforma Agraria), y los compromisos en áreas sectoriales como el ISSSTE, Ferrocarriles, el Congreso, etc.

Luis M. Farías llegó a la gubernatura de Nuevo León en 1970, después de que un movimiento estudiantil provocó la caída de Eduardo Elizondo. Las circunstancias determinaron la actitud de Farías, pues no sólo debía apaciguar la crisis sino conciliar con los grupos políticos involucrados en ella.³⁰ Farías explica así algunos cambios: para sustituir a Humberto Lobo, empresario nombrado por Elizondo como promotor industrial y que renunció por ser amigo del gobernador, Farías buscó a otro empresario que fuera amigo tanto suyo como de Lobo, de tal manera que no acentuara el disgusto del funcionario saliente y con él, el del sector privado.

Ratificó al tesorero y al presidente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en atención a sus capacidades. En un caso, el del presidente de la Junta, había un conocimiento personal que no llegaba a ser de amistad, pero en el otro solamente contaba con

³⁰ Luis M. Farías, *Así lo recuerdo. Testimonio político*, FCE, México, 1992, pp. 132-136.

los informes que algunos amigos le habían proporcionado. En contraste, al procurador de Justicia y a su propio secretario particular los designó, según confiesa, por simple y calculada conveniencia. Al primero lo nombró para halagar a quien era en ese entonces presidente del Colegio de Abogados y, además, distinguido panista. Al segundo, porque en ese momento era pasante de Derecho, circunstancia que le permitía acercarse a uno de los sectores estudiantiles de la universidad que había sido protagonista en la caída de Elizondo. Pero además, también halagaba al padre, un reconocido abogado de la entidad.

El único nombramiento que estuvo guiado por la amistad, la lealtad y el conocimiento de su preparación, fue el del secretario general de Gobierno, precisamente el cargo político más importante después de la gubernatura. La propia narración de Farías da cuenta de que, aunque no tan amplio ni acaso significativo, él tenía un equipo que no se llevó al gobierno estatal. No fueron solamente las circunstancias o la limitación personal de Farías, sino el hecho de que la política en los estados magnifica la presencia de los grupos locales.

En cualquier caso, los ejemplos de López Portillo y Farías muestran esta doble actuación de los grupos: por un lado, el nombramiento de colaboradores cercanos (probados, dice López Portillo) y por otro, de conciliación. Aunque, como ya se dijo, no existen más testimonios, sí están disponibles algunas evidencias indirectas. Por ejemplo, en los ocho periodos presidenciales que han funcionado de 1946 a 1994, una tercera parte de los funcionarios designados tenía relaciones directas de amistad con el mandatario en turno; una mínima parte (menos del 10%) puede ser clasificada como de compromisos políticos, y el resto responden a criterios de eficiencia y competencia en el cargo.⁴¹ Dicho en otras

⁴¹ R. Hernández Rodríguez, *Formación...*, *op. cit.*, y "Los hombres...", *op. cit.* A pesar de que las proporciones se mantienen, hay algunos cambios importantes en los sexenios de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, pero requieren de una mayor extensión para ser explicados.

palabras, es ampliamente comprobable que los grupos existen y que en todos los casos opera un fuerte componente de amistad y lealtad.

Con todo, las evidencias proceden de la élite nacional o, como suele decirse, del centro. Es decir, no hay estudios que muestren la composición de los grupos estatales. En los últimos años han aparecido tres trabajos que avanzan en las particularidades de Puebla, Jalisco y Estado de México.⁵² El primero es un excelente ejemplo de cómo un personaje como Maximino Avila Camacho, típico miembro de los militares revolucionarios, se apoderó de la política estatal formando un grupo cerrado, casi familiar que impidió la preparación de una élite política profesional y que cuando sus apoyos nacionales desaparecieron y, sobre todo, cuando la política federal se modernizó, no pudo resolver y negociar los conflictos locales.

Pansters reproduce el que hasta el día de hoy es el único pacto (llamado por Maximino Avila Camacho, de Honor, nada menos) mediante el cual el autor comprometió a los firmantes a reconocerlo como líder y a colaborar con él incondicionalmente.⁵³ La personalización del poder y de la política, así como el rígido control que Avila Camacho ejerció sobre las principales instituciones constituyen el mejor ejemplo del comportamiento de un grupo cerrado, caciquil que no pudo (y menos promovió) la modernización de la entidad.

En el estudio sobre Jalisco, Hurtado se empeña en demostrar que la política, a diferencia de Puebla, no ha sido propiedad de un grupo personal, sino de las familias de políticos. Aun cuando el trabajo no ofrece convincentes pruebas de que la política se hereda, es posible deducir que el estado aún no cuenta con una élite profesional que logre considerar a la política como un oficio

⁵² Will Pansters, *Política y poder en México. Formación y ocaso del cacicazgo avilacamachista en Puebla, 1937-1987*, UAP, México, 1992; Javier Hurtado, *Familias, política y parentesco. Jalisco, 1919-1991*, FCE, México 1993, y Julián Salazar (coord.), *Estructura y dinámica del poder en el Estado de México*, UAHM, México, 1993.

⁵³ W. Pansters, *Política...*, op. cit., p. 78.

particular, separado del resto de actividades y aun de compromisos de parentesco o de sectores socioeconómicos.¹⁴

Como se ve, el estudio de los grupos políticos aún está pendiente y su retraso en buena medida se debe a la repetición de ideas que lo más que han conseguido es simplificar los fenómenos políticos. El presente trabajo tiene el propósito de acercarse a la comprensión de lo que la conseja popular ha llamado el Grupo Atlacomulco, algo así como una dinastía, como todas ellas hereditaria, aunque en este caso no por consaguinidad, que fundó Isidro Fabela y que han usufructuado algunos políticos fuertes, en especial los gobernadores y de manera preponderante Carlos Hank.¹⁵

Como se verá en las páginas siguientes, el Grupo Atlacomulco es uno de los más grandes mitos que la política mexicana haya creado pues, cuando mucho, por él solamente puede entenderse al gobierno de Fabela y los dos siguientes (Alfredo Del Mazo y Salvador Sánchez Colín). Lo que la tradición ha considerado como un grupo único, dinástico, es en realidad una élite política profesional, muy semejante a la nacional, que se distingue por su cohesión y disciplina, pero que, en realidad, está constituida por varios grupos que se han sucedido en el poder.

La cercanía con la capital de la República, con el centro de la política y el poder nacional, ha sido, paradójicamente, el principal estímulo para la modernización de esa élite pero también su más seria amenaza. Si, por un lado, el Distrito Federal le ha servido de motor económico y de campo simultáneo para practicar la política, también ha sido el sitio que le ha impedido a cada grupo

¹⁴ El trabajo de Hurtado es una extraña mezcla de la idea de camarillas y de principios antropológicos del parentesco. La lealtad, por ejemplo, la define como una adhesión a una persona que es, a su vez, dirigente de una "familia política" en la que se combinan parientes del líder y seguidores a los que, en el más puro clientelismo, se les retribuye con puestos. Familias..., *op. cit.* pp. 12-13.

¹⁵ El libro coordinado por Julián Salazar (Estructura..., *op. cit.*) es, con mucho, el único que hasta el momento ha descrito las relaciones entre cada gobierno del Estado de México, a partir de la llegada de Isidro Fabela en 1942. Más que ser un estudio de los grupos es un análisis puntual de la evolución política de la entidad, de la modernización del sector público, de la promoción industrial y del papel del sector privado, los partidos y los grupos sociales más destacados. Es una fuente esencial de información sobre los principales políticos del estado y sus múltiples relaciones.

constituirse en el único que controle la entidad. La singular relación comienza a ser explicada en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

Las Características y Valores de una Elite Local

1. Las condiciones externas

En mayor o menor medida, todas las entidades de la República tienen una queja que formularle al "centro", término con el cual se alude al Distrito Federal, la capital del país, al gobierno federal, los políticos y funcionarios con puestos en ese medio o, más ampliamente, a las acciones gubernamentales. Pero quizá no haya uno que se sienta tan agraviado y amenazado por el "centro" como el Estado de México. Su mayor padecimiento se encuentra en la pérdida de territorio y en el hecho de que el Distrito Federal físicamente parece estar incrustado en la entidad para arrebatárles alguna otra riqueza.

Los problemas se remontan al siglo pasado. El Estado de México, hasta 1849, colindaba con San Luis Potosí, Puebla, Guanajuato y Michoacán y, hacia el oeste, su límite era el océano Pacífico.¹ Por muchos años su capital estatal fue nada menos que la Ciudad de México, incluido el Distrito Federal; en 1827, con diferencia de meses, la capital se trasladó a Tezcoco y a Tlalpan y, finalmente, en 1830 se asentó en Toluca.

A partir de 1849 se sucedieron las desgracias para su grandeza territorial. En mayo de ese año se creó el estado de Guerrero; en 1856 se amplió el Distrito Federal llevándose consigo varios subdistritos de la entidad; en 1862 se adjudicó a Tlaxcala el distrito de Calpulalpan y dos años más tarde, en 1869, se crearon

¹ Prácticamente no hay historia de la entidad que no trate este punto, por lo que cualquier texto puede servir de referencia. En este caso se empleó el estudio de Raúl Bejar Navarro y Fernando Casanova Alvarez, *Historia de la Industrialización del Estado de México*, Biblioteca Enciclopédica del Estado de México, vol. 21, México, 1970, pp. 102-104.

los estados de Hidalgo y Morelos. Esta sangría territorial se ha convertido desde entonces en un agravio particular del gobierno federal y en una especie de amenaza permanente que ha creado en sus habitantes e incluso en sus gobernantes, una actitud reactiva al Distrito Federal.

El Distrito Federal concentra agravios y problemas. Si, por un lado, es el asiento de ese gobierno federal que les ha restado partes, por otro también es en sí mismo una porción desmembrada que, por si fuera poco, ha convertido en delegaciones a su territorio, una de los cuales fue por tres años su propia capital. El que el Distrito Federal sea la capital del país no deja de ser para el Estado de México una demostración indirecta de la importancia que la entidad tiene para la República y, por ende, su pérdida adquiere un valor incluso mayor al que, si se atendiera sólo a su extensión, significa el haber engendrado tres entidades.

El Distrito Federal es una amenaza que no se discute, además de una fuente interminable de problemas económicos y sociales (y, al menos desde los años ochenta, también políticos) generados por la inmigración. Muchos de los municipios que rodean al Distrito Federal y que los habitantes y políticos del estado llaman significativamente el Valle de México, o han surgido como receptáculo de la inmigración al Distrito Federal, como Nezahualcóyotl y Chalco, o han alcanzado una fuerza económica que no se identifica con Toluca y el estado, sino con el Distrito Federal. Para muchos de los habitantes de la entidad, el Distrito Federal crea o auspicia dificultades por su importancia; para ellos, más que para otras zonas del país, el Distrito Federal es un voraz factor de división interna y de destrucción de recursos, como lo prueba, sin lugar a dudas, el agotamiento de sus ríos para abastecer de agua potable a la capital.

Por todo ello, el Distrito Federal ha generado en los habitantes del estado un profundo sentido de la protección y, sobre todo, de inseguridad respecto de lo que la capital del país puede quitarles adicionalmente. La distribución geográfica que tiene el Distrito Federal respecto del Estado de México es una forma de

mostrar también la amenaza que representa: la capital del país pareciera estar entrando a fuerza en su territorio. Si para el habitante común del estado siempre hay el temor de ser despojado, para el político local existe el riesgo de perder el poder estatal. La cercanía es determinante porque, a su juicio, para el gobierno central sería más sencillo disponer de las riquezas del estado si pudiera también controlar su gobierno y a sus políticos. Es fácil entender que de esta concepción se hayan derivado dos principios básicos que norman su conducta colectiva: lo que ellos llaman lealtad regional, y que en estricto sentido es una fuerte identificación local-regional, y la búsqueda permanente de la unidad de la élite política.

Como lo dijera un político, para ellos es tan determinante en su conducta, como para el país lo es la presencia de Estados Unidos: "del mismo modo que los mexicanos hemos afianzado una idea nacionalista por la presión norteamericana, los políticos del estado hemos desarrollado la idea de defender la entidad por la cercanía del Distrito Federal."²

La idea de defender la entidad ha llevado a establecer como condición que el gobernante no sólo haya nacido y vivido en el estado, sino que conozca sus necesidades: el político local tiene como una regla buscar "que el que esté al frente sea una gente del estado, y sea quien sea, jalar con él", no importa si antes hubo diferencias e incluso enfrentamientos.³ La idea de unidad es una manera elegante de significar supervivencia:

Dado que las características del estado lo hacen muy atractivo a otras instancias políticas, eso hace que el político que se forma en el estado crezca con una lealtad muy grande hacia su estado, porque sabe que es la única manera de sobrevivir. El no ser local sería aprovechado por los funcionarios de orden federal para incidir en la política del estado. Y de ahí en adelante la gente oriunda nunca volvería a tener control sobre su estado.⁴

² Entrevista G. Véase la nota metodológica.

³ Entrevista E.

⁴ Entrevista G.

No hay duda que este temor existe, con variaciones, en todas las entidades pero en el Estado de México la diferencia es que ha eliminado las luchas internas que casi siempre buscan eliminar al contrincante. La negociación y el acuerdo son, al final, medios que les permiten a los políticos locales no abrir fisuras. Mantener la unidad es tan importante que aquel que la rompe o la propicia es severamente castigado; como lo dijera un destacado miembro de la élite local, el sistema es altamente represivo cuando alguien con su conducta provoca una división interna.⁵ El aislamiento y, en los hechos, la expulsión de la actividad política, es la consecuencia, como lo demuestran los casos del gobernador Mario Ramón Beteta y el aspirante Ramón Ferrat Solá que quiso ser el sucesor de Jiménez Cantú no sólo en contra de la voluntad de la clase local, sino rompiendo todas las reglas de comportamiento político.

Otra manera de preservar su control ha sido la de preparar a los funcionarios en las tareas administrativas, permitirles adquirir experiencia para que los gobernadores no tengan que llevar colaboradores del centro o, cuando menos, ajenos al estado. La política en el Estado de México se aprende desde joven. Al igual que sucede en el Distrito Federal, que por años concentró las posibilidades de estudio y de trabajo profesional, Toluca significó lo mismo para el resto de la entidad. Así, la capital del estado ha ofrecido las mejores oportunidades de preparación y, sobre todo, se ha reservado la administración pública y las relaciones políticas.

Por eso, los estudiantes universitarios se vinculan pronto al gobernador del estado y poco a poco hacen carrera en los diferentes cargos y niveles administrativos. No es extraño, entonces, que los funcionarios tengan en promedio quince o veinte años de experiencia en cargos públicos y políticos. Esta larga trayectoria permite, por un lado, que el gobernador que llega incorpore a funcionarios que colaboraron en otra administración y, por otro, que se continúen proyectos y programas de gobierno. En el Estado de México,

⁵ Entrevista L.

no se excluye del gobierno a las gentes de Hank, no se excluye a las gentes de Fabela, por más que estén en desacuerdo, si uno ve la composición del gabinete, hay gentes de todos los gobernadores siempre. En el estado las rupturas no son las rupturas de pasión de otros estados.⁶

Todos coinciden en que las preferencias personales y aún grupales, no derivan en el revanchismo que por sí solo se encargaría de acabar con la élite local. A la disidencia, e incluso al conflicto, sigue la unidad en torno a quien resultó ganador así no sea el que se eligió. En esto no opera solamente una especie de pacto de no agresión sino un cálculo de interés muy marcado en el sentido de rescatar la capacidad de un funcionario y ponerlo al servicio de un gobierno:

Parte de la institucionalidad y de la profesionalización en la política estatal es no llegar con carro nuevo, sino hacer uso de la gente que ya está en el estado, independientemente de con quién haya colaborado; si es una gente que la experiencia avala para resolver algún problema, es ese el criterio para incorporarlo al nuevo gobierno.⁷

Si bien, como se verá después, esta incorporación de representantes o miembros de grupos en los hechos equivale a un reparto conciente del poder (que por sí sólo añade un elemento de estabilidad), también ha permitido al gobierno del estado mantener proyectos de largo plazo. Algunos mandatarios, por ejemplo, podrían estar en desacuerdo con el que creó algún programa, o incluso haber tenido fricciones, "pero siguen el mismo modelo..., lo sorprendente es que en el Estado de México ha sido lo suficientemente racional su gobernante como para no estar de acuerdo con el hombre que inventó el modelo y sí seguir el modelo".⁸

Esta manera de preservar la unidad no es, con todo, tan racionalmente reflexionada como parece. Tiene un principio de

⁶ Entrevista C.

⁷ Entrevista G.

⁸ Entrevista C.

seguridad interna que a pesar de ser muy subjetiva, se ha vuelto eficaz para evitar los enfrentamientos. Los que perdieron en la competencia no atacan al ganador porque de esa forma mantienen la esperanza de ascender en otra oportunidad. La pérdida, en consecuencia, es transitoria y no definitiva.⁹ Es comprensible que ninguna de las partes esté tentada de eliminar al contrario: en algún momento la suerte puede cambiar y hacer vulnerable al que hoy tiene el poder. Más aún, excepto algunos casos singulares, todos tuvieron que esperar circunstancias favorables para ocupar puestos de decisión. La alternancia "genera ilusiones, por lo menos da la esperanza de que se puede regresar en tres o seis años" dependiendo del tipo de puesto.¹⁰

Este principio de cohesión puede representarse gráficamente como una carrera. En otras entidades los competidores, antes que nada, tratan de evitar que llegue el contrario, y para conseguirlo, invierten su tiempo en ponerle obstáculos, con lo cual ninguno logra avanzar. En el Estado de México el competidor trata de correr más rápido que el otro sin interponerse en su camino; aquí todos ganan con diferencias de tiempo.¹¹ El resultado de todo esto es una élite capaz de resolver sus diferencias sin arriesgar el control del poder local, y el mantenimiento de una alta capacidad de gobierno que le permite al estado desarrollarse. Naturalmente, para la política federal el fortalecimiento de la élite local si no es una amenaza, sí es un latente problema que resuelve, como se verá en los capítulos siguientes, poniendo frenos a aquellos grupos que puedan controlar por sí mismos a la entidad.

El Distrito Federal, sin embargo, ha sido mucho más que la simple amenaza de la cual haya que defenderse. En realidad, también ha sido una de las causas más importantes que ha determinado tanto el desarrollo del estado como el de su élite. La cercanía física ha permitido que los políticos del estado participen de la política

⁹ Entrevista L.

¹⁰ Entrevista X.

¹¹ Entrevista C.

nacional al mismo tiempo que de la local, más aún, en algunas ocasiones la política se mezcla tanto que se confunde. Los políticos locales están tan cerca que forman parte de las intrigas y negociaciones de la política nacional.

De todas las características que singularizan a la élite del estado, quizá la más destacada de todas sea su enorme parecido con la nacional. Al igual que ella, la estatal ha elaborado sus mecanismos para prepararla en las tareas administrativas y políticas, pero también ha resuelto el problema de la sustitución en el poder mediante una competencia ordenada de grupos. Mientras en otras entidades la política la controlan grupos cerrados, casi o por completo caciquiles, impermeables a los cambios y que no logran distinguir la lealtad del sometimiento personal a un político poderoso, en el Estado de México se ha desarrollado un sentido de pertenencia local que hace posible el intercambio de políticos, el reconocimiento de capacidades y, sobre todo, la negociación de acuerdos. Como lo demostró el caso de Maximino Avila Camacho en Puebla,¹² un grupo así cancela la posibilidad real de profesionalizar la élite y, por ende, de preservarla. Toda la fuerza que empleó para evitar la competencia de otros políticos, el control férreo que mantuvo de todas las vías institucionales, ya fueran administrativas o políticas, ciertamente preservó la fuerza de su creador, pero no pudo idear los mecanismos para que el poder sobreviviera al líder. Al morir Maximino Avila Camacho y con él los vínculos federales, sus pocos seguidores fueron incapaces de mantener la dinastía.

La élite nunca pudo consolidarse, ni menos aún, reproducirse. Este tipo de grupos son el mejor recurso con que cuenta la federación para evitar que una élite local se desarrolle y, más todavía, ni siquiera necesita intervenir para evitarlo: las sucesiones gubernamentales son tan despiadadas que bastan por sí mismas para garantizarle al gobierno central el predominio. La élite del Estado de México ha encontrado que la mejor manera de enfrentar la amenaza

¹² W. Pansters, *Política...*, op. cit.

del control es parecerse a ella, comportarse como ella y evitar las resquebrajaduras que facilitarían su acceso. Ha aprendido, desde la llegada de Isidro Fabela en 1942, a conducir su gobierno con proyectos de largo plazo, en estricto sentido estatales y no necesariamente grupales. Esta visión, que sobrepasa el tradicional sexenio, permitió crear las bases para que poco a poco se fuera formando una élite propia y, lo más interesante, fuera creando también líderes que encabezaran grupos y pudieran alcanzar presencia nacional.

La posibilidad de que esto sucediera dependió de una fortuita circunstancia histórica que logró reunir factores diversos que en otras entidades se presentaron por separado. Fabela, cuyas cualidades como internacionalista, funcionario federal de alto nivel y, sin duda, hombre culto, ocupó la gubernatura del estado justo cuando el gobierno federal ponía en marcha un proyecto nacional de largo alcance. Fabela no sólo advirtió el fenómeno, sino que tuvo el acierto de unir a su estado a ese proyecto; si se parafrasea la conocida sentencia de Justo Sierra acerca de la decisión de Porfirio Díaz de vincular la economía mexicana a la estadounidense, se puede decir que Fabela reconoció la oportunidad de enganchar al Estado de México a la locomotora nacional.

El gobierno de Manuel Avila Camacho constituye, sin lugar a dudas, un hito en la historia nacional. El ajuste de cuentas con el cardenismo, el sometimiento definitivo de las corporaciones, la transformación del PRM en PRI, la desaparición de los militares de la actividad política para profesionalizar su ejercicio, y el inicio de la industrialización, son los principales factores que caracterizan ese sexenio.¹³ A partir de entonces comienza la época de estabilidad política y crecimiento económico que Miguel Alemán impulsaría sin tener que eliminar trabas sociales o grupales. Fabela llegó a la gubernatura precisamente en esas circunstancias; la oportunidad con que logró introducir las modificaciones

¹³ Luis Medina, *Del cardenismo al avilacamachismo*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 18, El Colegio de México, 1978.

estructurales en su entidad fue decisiva para que, desde entonces, el Estado de México caminara al lado de la política y el desarrollo económico nacionales.

Aunque es preferible reservar los detalles para el capítulo siguiente, baste señalar que a diferencia de otros lugares, Fabela tuvo una oportunidad de oro para eliminar a la élite revolucionaria que controlaba al estado tan sólidamente como otros grupos hacían en sus respectivas entidades: el gobernador impuesto por ella fue asesinado por otro de sus miembros. El impacto fue de tal magnitud, que el presidente Avila Camacho no quiso que el problema quedara en manos del mismo grupo. Fabela, aunque en desventaja, contó con el descrédito de la élite tradicional así como con la amistad y el apoyo presidencial que le permitieron desaparecer por completo a esa vieja élite local.

Para que los efectos fueran duraderos, Fabela diseñó leyes y programas de larga duración cuyos frutos no aparecerían en los años inmediatos y que, en consecuencia, exigían un tipo de política acorde con ese propósito. Fabela fundó unas reglas de comportamiento que desde entonces norman la vida política del estado y, por contrapartida, garantizan que el proyecto se mantenga. La élite que surge de los años cuarenta, dominados por Fabela, debe muy poco a la anterior y, por el contrario, nace y se desarrolla en las instituciones que él fundó. Una característica de esa élite era, al igual que la nacional impulsada por Avila Camacho con la elección de Miguel Alemán, alcanzar un grado tal de compromiso con el proyecto que no se agotara en rencillas personales o grupales, es decir, debía ser una élite profesionalizada. En suma, así como el gobierno de Avila Camacho es un punto de inflexión nacional, del mismo modo el de Fabela entierra un esquema tradicional e inicia la época moderna del Estado de México.

2. Los grupos

La élite política del Estado de México, al igual que la nacional, actúa mediante grupos. Más aún, cuando se habla de grupos

políticos, el Estado de México aparece como el ejemplo indiscutible pues a todos sus políticos se les incluye en el Grupo Atlacomulco. El estado parece ser un raro caso en el que la totalidad de políticos y, en un sentido más amplio, la política local, dependen de un sólo agrupamiento, de tal suerte que hablar del Grupo Atlacomulco y del estado es casi lo mismo. Si bien la exageración es evidente, no hay hasta ahora pruebas en contra. Antes de analizar el punto, vale la pena explorar qué piensan los políticos del término grupo, de su existencia y, sobre todo, de los principios que hacen posible su integración.

Como se adelantó en el capítulo I, la conceptualización es sumamente difícil y, por ende, se vuelve discutible su aplicación a casos empíricos concretos. La interpretación común, que los considera como sinónimos de camarillas, ha enturbiado su entendimiento porque se les ha reducido a un organismo cerrado, con reglas de subordinación que imponen disciplina ciega y, en especial, cuyo liderazgo lo desempeña alguien que se distingue por disponer de la fuerza o controlar algún beneficio y que se erige en el único dirigente hasta que muere. Aunque nadie lo ha expresado coherentemente, existe el supuesto de que, como las mafias, la sucesión es por herencia o por disputa, pero conservando en cualquier caso la jerarquía y el comportamiento. La discusión teórica podría ser interminable en la medida que no existen comprobaciones empíricas y a que, en contraste, algunos políticos niegan la existencia de los grupos. No es el caso de los políticos del Estado de México.

Quizá lo más sorprendente es que ellos reconocen a los grupos como el medio normal de hacer política en la entidad y en el país. Lo que discuten es la definición y el sentido que tiene la pertenencia a ellos:

Si al grupo se le trata de identificar con una cabeza y miembros que regularmente se reúnen para hablar sobre el proyecto Estado de México, no existe... No existe como

aquel que se reúne para establecer estrategias, para ponerse de acuerdo, para asignarse tareas.¹⁴

Si hay algo claro para los políticos es que los grupos no son sectas o cofradías que elaboran planes y establecen tareas a sus miembros como si fuera un pequeño ejército que obedece órdenes específicas. Si existe, empero, si se le considera como "el conjunto de personas que se identifican por su aspiración al poder".¹⁵ Si bien este enunciado por sí solo no elimina la posibilidad de la cofradía, sí proporciona un elemento básico que cambia el sentido de la pertenencia y, en particular, los términos de la relación entre los miembros. La aspiración común en cuanto a obtener el poder deriva de la identificación de otros intereses entre un conjunto determinado de personas: lo que permite el vínculo son los

Intereses comunes, de identificación personal, de relación familiar, de relación política o de interés, como los grandes señores en Maquiavelo. Yo me junto con el grupo de X porque sé que yo me identifico con él, he trabajado cerca de él y porque ambos tenemos ciertas aspiraciones. Yo sé que si el líder obtiene algo, automáticamente tendrá que llamar a los que están más cerca y que conoce con precisión qué es lo que sabe hacer cada quién y en dónde le es útil.¹⁶

Aspirar al poder no basta o, en todo caso, no determina el por qué se participa con un grupo y no con otro. La verdadera razón se encuentra en el hecho de compartir intereses, ideas y formas de actuar que motivan a un político a unir su carrera (y su futuro) a un líder y grupo específico:

Un grupo político es, en realidad, una comunión de intereses y de beneficios, que hace que las personas sumen espontáneamente voluntades, acciones, actitudes en una dirección que advierten, individual y autónomamente,

¹⁴ Entrevistas D y F.

¹⁵ Entrevista F.

¹⁶ Entrevista E.

que los va a beneficiar a todos. Es entonces cuando se empieza a observar una acción política consistente.¹⁷

Si es así, no hay asignación de tareas ni una relación jerárquica por mandato sino por autoridad. Como ya fue señalado, se mezclan lo mismo las relaciones familiares, de amistad que de interés. Esto es lo que permite aplicar la idea de las redes y de los grupos y distinguir, por lo tanto, ámbitos específicos de cercanía. Y, en especial, de compromiso colectivo.

El conocer para qué es útil cada quién sólo puede derivarse del contacto diario en el trabajo político y administrativo, es decir de trayectorias profesionales que al mismo tiempo que permiten la identificación y aun la amistad, hacen posible conocer la experiencia y desempeño de los funcionarios. La colaboración mutua y permanente (o al menos frecuente) entre ellos, es lo que al político del estado le sirve para establecer pertenencia de grupo.¹⁸

Pero si el medio profesional da la cercanía que es determinante para establecer contactos duraderos, hay otro factor que a su vez consolida la relación y del cual, como se verá después, depende la permanencia del grupo: la existencia de generaciones específicas, es decir, la coincidencia, gracias a la edad y al estatus, en escuelas, clubes, asociaciones, etc., que facilitan las relaciones primero entre iguales y después con líderes prestigiosos.¹⁹ Las generaciones, en sentido estricto, son la fuente original de vínculos, pues como ya se vio en el capítulo anterior, sólo la coincidencia de factores comunes, cuya reunión propicia el ámbito profesional, hace que alguien descubra coincidencias y afinidades en otros.

Pero si esto da origen al equipo cercano, no evita que el interés puro haga ingresar a otros y, más aún, que se busque deliberadamente la participación de algunos más. Así, el grupo en

¹⁷ Entrevista B.

¹⁸ Entrevista D.

¹⁹ Entrevista F.

toda su extensión comprende también a un conjunto más amplio de personas que agregan beneficios o servicios particulares al círculo próximo al líder. Todos los grupos están formados por varios tipos de miembros:

Están los admiradores, están aquellos que tienen un proyecto común y que son operadores de las alianzas, son operadores de la búsqueda del voto, operadores del amarre entre dos grupos. Pero también están los amigos, en el sentido de que cualquier líder tiene un grupo muy cercano de colaboradores que tienen ciertas habilidades y que él necesita. Ya sea el administrador, ya sea el financiero, ya sea hasta el que le escribe los discursos o, bueno hasta el que le hace los negocios.²⁰

El grupo es así un conjunto organizado de personas que además de tener un objetivo o aspiraciones comunes, comparten la experiencia y la preparación para encargarse de tareas de gobierno. No es de extrañar que esto suceda si, como los mismos políticos reconocen, los grupos tienen la finalidad de alternarse en el poder.²¹ La competencia política, como bien se sabe, hasta los años ochenta no involucró realmente a los partidos políticos; el poder nunca fue abandonado por el PRI, sin embargo, sí hubo relevo de políticos y de grupos que, a su manera y sin abandonar las líneas generales de conducta del partido y aun del sistema político, imprimieron sus modalidades e intereses en el momento que alcanzaron el poder.

Es conveniente subrayar que para los políticos la necesidad de los grupos surge, al igual que los partidos en un sentido más amplio, como un medio racional y, a sus ojos el más adecuado, de buscar el poder y, lo que es más importante, de competir por él. No es, como la versión clientelar quiere ver, una agrupación que protege y sirve para escalar puestos o, peor aún, para que el líder alcance beneficios particulares. Al igual que la forma institucional de un partido, pero sin el requisito de diseñar normas formales de conducta y jerarquías de autoridad, los grupos cumplen sus funciones políticas en un medio dominado por un partido hegemónico.

²⁰ Entrevista D.

²¹ Entrevista K.

No es de extrañar, en consecuencia, que los grupos tengan reglas de comportamiento no escritas que, sin embargo, son celosamente observadas por sus miembros. La lealtad y la eficiencia son las más apreciadas por los políticos. La lealtad es la que más atributos encierra porque refleja los intereses y, en especial, las normas éticas de los individuos. Es, para decirlo en pocas palabras, el principio del cual dependen las relaciones personales y la pertenencia a un grupo determinado. Así como la identificación de intereses conduce a ingresar a un grupo, así la lealtad surge de la identificación con una persona en particular, con más precisión, con un líder. Hay lealtad

Si hay identidad con un individuo, si hay química. No se le puede tener lealtad a alguien en quien no cree uno; entonces, primero, hay que creer en la persona, hay que identificarse con ella, y luego compartir su proyecto porque así se vincula el interés de uno con el interés del otro.²²

En este caso la creencia significa para el político un alto valor ético que sólo puede surgir del contacto frecuente. No es un asunto de fe, sino de conocimiento acerca de lo que el político dice y hace: "para que un político verdaderamente atraiga, se necesita que demuestre con hechos, con ejemplos sus compromisos".²³ Es decir, que compruebe ante los mismos políticos que puede convertirse en un líder. Esta identificación y conocimiento entre los miembros y el líder hace posible que la actuación del grupo sea casi natural y no inspirada por la disciplina:

La disciplina es hacer algo sin pensar, sólo porque lo dijo alguien. La disciplina es ciega. La lealtad tiene un proyecto, un objetivo común, lo que busca la lealtad en los grupos políticos es llegar al poder. Por eso se forma el grupo y todos se van apoyando y se van dando impulso porque todos van a llegar al objetivo.²⁴

²² Entrevista F.

²³ *Idem.*

²⁴ Entrevista C.

Cuando un grupo tiene esta consistencia es porque sus miembros no son simples subordinados. Entre ellos la identificación ha nacido de la amistad, pues como lo dijera un político "no puede haber amistad si no se identifican los individuos, de ella surge la lealtad".²⁵ De ahí que la amistad o, en términos más amplios, la participación de amigos en un grupo político, no necesariamente significa que haya compadrazgo o una asociación cerrada. La amistad, como se señaló antes, es decisiva en la creación de un grupo pero no para beneficio del líder solamente sino para el conjunto de participantes.

Un político, definió uno de los entrevistados, depende de colaboradores eficaces y leales, porque hay decisiones en las que necesita, por encima de todo, la confianza personal que sólo inspiran los amigos.²⁶ Este es, quizá, el principal atributo que el político concede a la lealtad: la posibilidad de confiar en un colaborador pues es, al final de cuentas, la condición básica para que el político cumpla con los compromisos de un cargo y, por ende, deje una buena imagen que abone el camino de su futuro político. De ahí que la confianza no sea ciega como para eliminar la capacidad o la experiencia del colaborador. En política los nombramientos no son caprichosos, a veces "se quiere compartir con otros grupos los espacios administrativos, pero en los cargos más importantes un político designa a quienes él ve con el oficio o con el talento para ocuparlos".²⁷ La razón de ello es simple: se trata de evitar problemas, para que el proyecto colectivo no se frustre.

Yo siempre busco un colaborador que tenga capacidad porque no puedo poner a nadie a que aprenda un puesto de alguna responsabilidad. Se necesita que tenga aunque sea una incipiente experiencia y luego se le debe formar dándole reglas claras de operación. Por eso el colaborador tiene que ser capaz.²⁸

²⁵ Entrevista F.

²⁶ Entrevista L.

²⁷ Entrevista K.

²⁸ Entrevista C.

En cargos cuyas responsabilidades sean lo suficientemente complejas o delicadas y que no puedan ser supervisadas ni menos aún realizadas por el propio dirigente, el político necesita delegar funciones. Este es el aspecto decisivo que une la capacidad y la confianza: el colaborador debe ser además,

alguien leal para que yo le tenga confianza y pueda delegarle responsabilidades. Si yo no logro tener confianza, si no tengo un colaborador leal no delego, todo el tiempo estoy bloqueado y paralizado la administración. Es una relación personal lo que permite poder delegar.²⁹

De nuevo la amistad vuelve a aparecer como la garantía para que el político, como le decía a Merilee Grindle aquel funcionario de Conasupo, pueda confiarle su honor:

cuando el político aspira a continuar en la carrera política, pues nombra a sus colaboradores de entre sus amigos. El puede tener cinco, seis o diez compañeros, diez amigos que han estudiado con él por siempre, pues de entre ellos busca a quién le va a dar la oportunidad de estar con un cargo de importancia.³⁰

Como se ve, hay una diferencia entre *lealtad* y *confianza* (con exactitud, confiabilidad). Mientras la primera entraña un compromiso personal que trasciende el desempeño de una actividad, la otra significa que se tienen fundadas expectativas acerca del cumplimiento satisfactorio de una tarea. Las dos, sin embargo, son decisivas en la integración de un grupo pues sólo con personas leales y confiables pueden llevarse a cabo sus objetivos. Es en este sentido que el grupo, si quiere sobrevivir, debe avanzar en conjunto. Naturalmente, la estatura del dirigente es esencial para conseguirlo. Un dirigente debe permitir que los miembros del grupo y sus colaboradores de confianza crezcan, debe reconocer para qué son útiles y estimular su desarrollo. Con esta sola actitud, el líder obtiene reconocimiento y lealtad porque el colaborador

²⁹ *Idem.*

³⁰ Entrevista K.

agradecerá la confianza y, sobre todo, que haya obtenido la oportunidad de un cargo importante que lo proyecta.³¹ Cuando un político impide a los colaboradores desarrollarse, actúa como un jefe no como un líder.

La principal fuente de desconfianza y, por ende, que impide la lealtad, es cuando alguien ve en el dirigente a una persona que cierra espacios a otros según su propia conveniencia y sólo aprovecha la capacidad del subordinado. En estricto sentido el dirigente lo hace para que él no arriesgue su predominio. En esas condiciones, el líder es un obstáculo para el crecimiento del colaborador. Cuando, por el contrario, él mismo alienta y abre espacios, el político lo reconoce como un guía, como una autoridad.

Esta será la cualidad más significativa de una persona como Hank González a quien los políticos del estado reconocen como aquél que supo aprovechar el talento de muchos funcionarios a quienes no conocía personalmente, pero a los que integró a su lado para que cumplieran una función determinada. Para los que colaboraron con él de cualquier manera, Hank aparece como el político que delegó responsabilidades, que no les cerró puertas ni desalentó su crecimiento. Muchos de ellos no lo acompañaron en todos sus cargos y algunos, incluso no terminaron con él su periodo, sino que lograron ascender a otra responsabilidad. Ya fuera porque él lo hizo posible o simplemente porque no lo impidió, el colaborador le reconoce la suficiente estatura como para no temer la formación de un posible competidor. Como dijera un entrevistado, un líder que no deja crecer, "se achica a sí mismo" porque nunca logra trascender las intrigas de salón.³²

Más aún, un líder que quiere perdurar auspicia la formación de otros líderes. Cuando cobija en su grupo a políticos importantes y estimula su crecimiento, está dándoles la oportunidad de que puedan, como él, ser una figura estatal y, por ende, un posible gobernador. La influencia del grupo mismo o, al menos su presencia

³¹ *Idem.*

³² Entrevista C.

en los gobiernos locales, depende de que sean capaces de preparar líderes.

Un político con esa autoridad logra mantener firme su influencia incluso cuando él ya no tiene la posibilidad de determinar las carreras de sus mismos seguidores:

¿Qué puesto tiene Hank ahora? Ninguno. ¿Qué le puede dar Hank a un diputado, senador o gobernador ahora? Nada. Y se le sigue buscando, se le llama, se le va a ver y se le consulta. Yo platico con él y comento lo que está ocurriendo y tomo puntos de vista de él. ¿Por qué? bueno, pues porque me he identificado con él, con su manera de pensar, de ver las cosas. Le reconozco que es un gran político y yo quiero ser un buen político, por eso lo busco.³³

Una identificación como ésta, con ese grado de compenetración se vuelve permanente. Pero para los políticos del estado no significa colaborar solamente con el líder, con su grupo o con sus amigos. La lealtad es personal pero también es institucional, es decir, se le debe a una persona y es duradera, pero también se le tiene a las instituciones, al gobierno del estado de tal manera que se puede colaborar para mantener un proyecto estatal que, en mayor o menor medida, engloba al propio grupo.³⁴ Si ambas lealtades están refidas, si el político por preservar una, evita o atenta contra la otra, se perjudica él y perjudica la unidad de la élite.

La lealtad no debe entenderse en el sentido de que si soy leal a X persona y después al gobernador en turno, voy a dejar de serlo con el primero. El principio es que no me pidan que actúe en contra de una gente que yo aprecio, que me apoyó, que es mi amigo. El político del estado tiene muy claro que la amistad que él tiene con un político, un gobernador, es para siempre. Y el límite que tiene un político es no pedirle a su colaborador que sea desleal al otro. Es, al mismo tiempo, garantía de que no me será desleal a mí.³⁵

³³ Entrevista F.

³⁴ Entrevista I.

³⁵ Entrevista G.

La identificación que surge entre los políticos de la entidad, que comparten este conjunto de valores y principios, llega a ser muy sólida y constituye lo que ellos llaman reglas no escritas de la política local. Preservarlas depende de cómo la élite en su conjunto las transmite y de la severidad con que sancione su transgresión. La unidad que han conseguido los hace figurar como una hermandad o un grupo único que ha sobrevivido por más de cincuenta años. Su cohesión, la lealtad a los líderes y al mismo tiempo la aceptada colaboración en las instituciones locales, han sido la base para que la idea del Grupo Atlacomulco se haya creado y se mantenga hasta hoy. La verdad, es que en el Estado de México la vida política ha sido demasiado compleja como para admitir un sólo grupo; por el contrario, han sido varios los que han alcanzado el poder.

3. Qué es el Grupo Atlacomulco

Dice Schumpeter en su conocida obra *Capitalismo, socialismo y democracia*, que "una simple afirmación, repetida con frecuencia, tiene más peso que un argumento racional".³⁶ Desde los años cincuenta, cuando los investigadores estadounidenses se sorprendieron con la estabilidad política mexicana y con lo que parecía una muy bien aceptada maquinaria priísta, se hizo común atribuirle el mérito a la existencia de una Familia Revolucionaria constituida por los ex presidentes, dirigentes priístas, secretarios de Estado, etc., prácticamente todos los políticos de alto nivel, cuya cabeza era el presidente en turno pero siempre bajo la vigilancia de sus antecesores.³⁷

La Familia Revolucionaria era, en rigor, la élite política en su conjunto. El mismo nombre (para no hablar de sus funciones y, en particular, de sus prácticas) ya alude a las "familias" de mafiosos

³⁶ J. A. Schumpeter, *Capitalismo...*, op. cit., p. 330.

³⁷ Entre otros, Robert Scott, *Mexican Government in Transition*, University of Illinois Press, Urbana, Ill., 1964; Frank Brandenburg, *The Making of Modern Mexico*, Prentice Hall, New Jersey, 1964.

controladas por un padrino todopoderoso. La idea fue resultado de la facilidad que brindaba para explicar el funcionamiento de una élite, sin duda alguna, profesional que había creado formas específicas para superar las discrepancias.

A pesar de los estudios puntuales sobre la élite política nacional todavía subsiste el calificativo. Aún ahora, que comienza a cobrar fuerza el análisis de las redes (sobre todo en su versión estadística), existen estudios que sustituyen el término Familia Revolucionaria por el de "La Red" política nacional.³ Aunque no todas las familias sean unidas, este parece ser uno de sus principales atributos, si es que no el determinante, de ahí que cuando una élite política logra esa unidad, antes que pensar en un análisis de las formas en que lo ha conseguido, se piensa en la semejanza con la familia.

Sea como fuere, el caso es que el símil no es fructífero porque su idea de la unidad no parece admitir no ya la discrepancia, sino la lucha abierta por el poder. Una familia, al final de cuentas, es un eufemismo para no emplear abiertamente el término de dinastía. Aunque parte, por supuesto, de la familia, una dinastía acepta la sucesión de soberanos que a pesar del parentesco introducen variaciones, cambios en la forma de gobernar. Aún así, son difíciles las rupturas porque la integridad familiar se encuentra por encima de cualquier diferencia; preservarla es un principio que se hereda junto con el poder. Pese a su atractivo, no se puede aceptar que una dinastía sea la única explicación para una élite política capaz de gobernar y, sobre todo, capaz de resolver civilizadamente los relevos en el cargo.

³ El trabajo mejor logrado hasta ahora es el de Samuel Schmidt y Jorge Gil Mendieta, *The Network Behind the Power in Mexico* (ponencia presentada en la Conferencia Internacional sobre Redes Sociales, Nueva Orleans, febrero de 1994, p. 2), en el cual afirman que "la política en México... puede ser entendida como un proceso determinado por las acciones de una red dentro de la cual dos subredes compiten por el poder". La similitud es tan clara con la versión estadounidense que no requiere mayores evidencias, pero tampoco es necesaria buscarlas porque los autores confiesan su cercanía con aquella apenas dos páginas adelante. Incluso la división de la red es una variante de la original, pues mientras para Schmidt y Gil Mendieta son la revolucionaria y la financiera, para los otros, como se recordará, eran los cardenistas contra los alemanistas.

El Grupo Atlacomulco es una derivación de la idea de la Familia Revolucionaria. Del mismo modo que esta última pretende resolver el asunto de la unidad de la élite nacional, el Grupo Atlacomulco sirve para dar cuenta, con pocas palabras, de una élite local influyente, con líderes que han alcanzado renombre nacional, que incluso han ocupado cargos de decisión federal y que también ha encontrado una fórmula para sucederse en el gobierno sin arriesgar su unidad y el desarrollo de programas administrativos. Para la versión del Grupo, esas características sólo han sido posibles por el férreo control de dirigentes que se han heredado el poder y han sometido y controlado a todos los políticos. De acuerdo con esa versión, Fabela habría sido el fundador y el resto de gobernadores habrían sido, primero, elegidos por él, segundo, herederos de su poder, y tercero, en especial algunos, como Carlos Hank González, habrían sido los nuevos guías del Grupo.

La versión no resuelve, sin embargo, por qué figuras como Gustavo Baz o Juan Fernández Albarrán lograron llegar al gobierno sin pasar por la aprobación del patriarca y, peor aún, que fueran personajes tan prestigiados en la política nacional como el mismo Fabela. Menos explica que en la cúspide de su gloria y poder local y nacional, Hank no pudiera evitar la llegada de Alfredo del Mazo González a la gubernatura, lo cual marca uno de los quiebres históricos más importantes de la entidad. O la dinastía no es tan fuerte, o simplemente no ha existido.

El origen del nombre, sin embargo, no es una simple invención. Cuando Isidro Fabela se hizo cargo del gobierno estatal, integró un equipo de colaboradores cercanos y de su confianza para sacar adelante un proyecto y hacer frente a la élite tradicional. Como se verá en el siguiente capítulo, Fabela tuvo que recurrir a amigos y familiares porque su vida política no había transcurrido en la entidad. Nacido en Atlacomulco, era natural que los colaboradores provinieran de esa zona, aunque en su equipo cercano hubo de otros lugares e incluso ajenos al estado. Con todo, el grupo de Fabela tuvo en común el lugar de nacimiento y que los principales lazos con él fueran de amistad o parentesco; las tres características le

dieron al grupo una consistencia poco frecuente en la política de aquella época.

La base de la versión popular sobre el grupo era sólida y más ayudó a fortalecerla el que los dos siguientes gobernadores, Alfredo del Mazo y Salvador Sánchez Colín, procedieran del mismo lugar que Fabela, Atlacomulco y, al menos Del Mazo, fuera su pariente. En ambos gobiernos, además, hubo una fuerte presencia de políticos y funcionarios que o bien fueron iniciados en el medio por Fabela (el mismo Alfredo del Mazo), o bien sólo impulsados por él. Esta sostenida secuencia, que aparentemente mantenía las mismas características en cuanto al origen y al tipo de vínculos, confirmó que Fabela había fundado un grupo, del cual era la indiscutible cabeza, y que desde entonces había dominado al poder estatal.

A pesar de que en esta exposición hay detalles que ponen en duda la consistencia del grupo, y en especial, la duración de su influencia, bien podría aceptarse su existencia. No obstante, no puede decirse que lograra sobrevivir más allá de 1957, a menos que se acepte que los gobiernos de Gustavo Baz y Fernández Albarrán fueron igualmente dominados por Fabela y su grupo, y que Carlos Hank gobernador en 1969, por el sólo hecho de estar vinculado a Fabela, constituyera su prolongación natural. Todo esto es más que una evidencia, un supuesto de muchos observadores. Las dudas sobre la permanencia del Grupo Atlacomulco no han dejado de expresarse, aunque tampoco se han logrado documentar y menos aún han logrado superar la fuerza de la conseja popular.

Carlos Herrejón ha sido uno de los pocos que han negado la idea. Para él, el Grupo Atlacomulco gobernó solamente hasta la administración de Sánchez Colín y desde entonces se han sucedido grupos propios de cada mandatario que, sin embargo, no han conseguido sobrevivir después de concluir sus periodos.³⁹ Curiosamente, Herrejón no considera a Hank el sucesor de Fabela y, por ende, que su gobierno sea el retorno del Grupo Atlacomulco; para

³⁹ Carlos Herrejón, *Historia del Estado de México*, UAEM, México, 1985, p. 301.

Herrejón, Hank constituyó un grupo propio. Habrá oportunidad de volver a esta idea que tiene una alta dosis de verdad, por el momento, lo importante es que la observación de este historiador se sustenta en que no parece existir ningún elemento que demuestre que la influencia del grupo subsiste. A cambio, sí se han mantenido programas de gobierno (tal vez sería preferible hablar de proyectos) y la presencia de políticos de administraciones anteriores; empero, ambos datos no prueban por sí solos que todo lo haya hecho un grupo, del mismo modo que toda la obra del gobierno federal no es atribuible a Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

La referencia local tampoco prueba el dominio del grupo. Si bien desde Del Mazo es posible encontrar colaboradores de otras regiones del estado, con Sánchez Colín terminan los gobernadores nacidos en Atlacomulco. Incluso en los últimos tiempos se ha hablado del Grupo Toluca y, con menos precisión, del Valle de México. La raíz local-geográfica parece estar muy asentada en esta perspectiva pues en todos los casos se subraya el que los colaboradores del gobernador hayan nacido, o al menos se hayan formado, en la misma población que él. Así se originan contradicciones insalvables, como la que se creó durante la administración de Ignacio Pichardo, según la cual al mismo tiempo que se afirmaba el retorno del Grupo Atlacomulco por sus relaciones con Hank, se insistía en que dominaba el Grupo Toluca. Nadie, empero, intentó explicar esta coexistencia-pertenencia de grupos geográficos.

Visto con detenimiento, la imputación geográfica es la manera más sencilla de destacar la alta vinculación personal que existe entre el gobernador y sus colaboradores. Lo importante entonces no es, en principio, el lugar donde nacen sino la cercanía y confianza que une a los políticos e incluso, por encima de esto, que el mandatario ha gobernado con un equipo propio, identificado principalmente con él. De ahí que otros autores prefieran hablar de liderazgos más que de grupos y que hagan depender, tácitamente, su influencia del prestigio del líder. Bajo esta perspectiva, los únicos liderazgos serían el de Fabela, cuyo poder se extendería de 1942 a 1952; el de Baz, que apenas cubriría su propia administra-

ción, y el de Hank, que comprendería la suya y la de Jorge Jiménez Cantú.⁴⁰ Pero aun admitiendo esta variante, se tendría que concluir que no ha habido un sólo grupo que domine la política estatal y que a pesar del renombre y la influencia del líder (los tres mencionados fueron, y en el caso de Hank aún lo es, políticos con más influencia nacional que local) ninguno ha conseguido dominar más allá de doce años consecutivos.

Como se ve, la creencia en el Grupo Atlacomulco tiene demasiadas inconsistencias para ser verdad. En realidad, en los últimos tiempos es más una denominación que sirve para subrayar la importancia de Hank, sus orígenes políticos y sus buenos contactos con los mandatarios anteriores, que para explicar satisfactoriamente la estabilidad y cohesión de la élite política local. No obstante, que no exista un grupo que controle el estado desde 1942 no significa que no se haya desarrollado una élite experimentada, ni tampoco que no hayan existido grupos que en su momento sí hicieron todo lo posible por trascender sus circunstancias. Lo paradójico es que, por un lado, ha sido la singular cohesión de la élite y, por otro, el control del gobierno federal (para continuar con el lenguaje convencional, el Distrito Federal) lo que ha impedido que el Grupo Atlacomulco o cualquier otro se fortalezca.

Como ya ha sido mencionado, el gobierno federal no ha tenido que preocuparse nunca por la formación de una élite local en otros estados que pudiera amenazar a la nacional porque las propias divisiones internas se han encargado de cercenar a sus cuadros. Pero en el Estado de México, la enorme cohesión que han logrado sostener sus políticos, y el camino paralelo con el país que ha recorrido el estado en su desarrollo económico y político, se ha convertido en una permanente alerta que ha obligado al Estado a intervenir para debilitar a un grupo determinado.

Así lo hizo con Fabela, a quien concedió todo su apoyo para eliminar a la clase tradicional y para formar a una moderna que la sustituyera, pero a quien no le permitió dominar más allá de 1957.

⁴⁰ J. Salazar, *Estructura...*, op. cit., pp. 16-17.

Es a esta voluntad nacional que responde la llegada de Gustavo Baz y Juan Fernández Albarrán, y no a una mezcla de grupos identificados con un lugar de nacimiento. Lo mismo ocurrió cuando en 1981 tuvo que seleccionarse al sucesor de Jiménez Cantú: en ese entonces Hank era el regente del Distrito Federal, tanto o más poderoso que Ernesto Uruchurtu, había intentado la modificación constitucional que le hubiera permitido llegar a la presidencia y, por si fuera poco, gozaba del afecto personal del mandatario en turno, José López Portillo. Pese a todo, a la gubernatura llegó Alfredo del Mazo González, quien no sólo no fue de su agrado sino que gobernó rompiendo los esquemas tradicionales del estado. Como lo dijera un entrevistado, la política estatal está tan asociada al interés del gobierno federal, que el presidente actúa y decide según los imperativos del Estado, no de la entidad,⁴¹ y menos aún, habría que agregar, de un grupo poderoso cuyo crecimiento podría en algún momento amenazar a la élite política nacional.

La influencia o, con mayor precisión, el control del poder local por un grupo tiene dos expresiones: que miembros destacados del grupo no sólo integren el o los gobiernos siguientes, sino que ocupen cargos de decisión, y dos, que la voz del líder sea fundamental para el rumbo político de la entidad. Ambas, como es comprensible, tienen problemas para ser consideradas como pruebas contundentes del poder del grupo. Si el primero es más visible, no por ello deja de tener una gran dosis de subjetividad en la medida que el paso de un gobernador a otro no equivale siempre a que transmita la influencia del grupo original, pues también podría interpretarse como el compromiso personal del funcionario con el siguiente mandatario, las más veces contraído en el curso del trabajo en común, incluso dentro del grupo primigenio. Dicho en términos más simples, puede demostrar la fuerza del nuevo grupo y no necesariamente la del anterior.

La influencia personal del líder, además de ser altamente subjetiva y muchas veces apenas supuesta, en todo caso no refleja-

⁴¹ Entrevista II.

ría la fuerza del grupo sino la del dirigente. Si, además, se tiene presente que para el político local la colaboración con otros gobiernos es considerada como una muestra de lealtad institucional y que el mandatario alcanza un alto grado de control autónomo por el sólo hecho de encabezar el gobierno, se entendería lo difícil que es establecer los grados reales de poder que ejerce un grupo.

Con todo, el más aceptado convencionalmente incluso por los propios analistas del estado, es la presencia de los políticos en el gabinete.⁴² El cuadro II-1 presenta cifras acerca de la permanencia de políticos por cada gobierno desde 1942. El primer dato importante es la pauta que se observa en casi todos los gobernadores de incorporar en sus periodos a una porción significativa de políticos que ya habían colaborado con otros mandatarios. Con la excepción de Fabela, Beteta y Pichardo, todos reservaron una tercera parte de los puestos disponibles a recuperar funcionarios; una manera de dar presencia a los grupos (y con ello evitar conflictos) pero también de aprovechar la experiencia adquirida.

La alteración en las cifras de los tres mandatarios mencionados responde a circunstancias específicas. A reserva de tratar los casos en los capítulos correspondientes, debe decirse que si Fabela rescató a muy pocos fue porque se trataba precisamente de romper con la élite anterior y fundar una nueva. Beteta llevó a más funcionarios de gobiernos anteriores (el 60% de todos los que ocuparon un cargo político en su periodo), en particular de Hank y Jiménez Cantú, debido a su alejamiento de la entidad y a sus compromisos con el grupo del profesor. En realidad, el elevado número de personas vinculadas al hanquismo constituye una prueba de la poca autonomía de su gobierno. En el caso de Pichardo, si bien son visibles sus vínculos con Hank, las incorporaciones a su gobierno también respondieron a la necesidad de contener la dispersión de la élite local. Pichardo, como se verá en su momento,

⁴² Los grupos extienden su influencia gracias "a que muchos miembros de dichos grupos se han integrado luego a otros, aun como colaboradores temporales", J. Salazar, *op. cit.*, pp. 17-18.

Permanencia de Políticos por Gobierno¹

Gobierno	Total de Políticos	Políticos de Anteriores Gobiernos	Políticos Nuevos	Pol. nuevos que pasan a otros gobiernos ²
I. Fabela	68	5 (7.3)	63 (92.6)	33 (52.3)
A. Del Mazo V.	113	27 (24.0)	86 (76.0)	23 (26.7)
S. Sánchez Colín	100	23 (23.0)	77 (77.0)	26 (34.0)
G. Baz	133	33 (25.0)	100 (75.0)	37 (37.0)
J. Fdez. Albarrán	137	46 (34.0)	91 (66.0)	27 (30.0)
C. Hank	212	60 (28.0)	152 (72.0)	70 (46.0)
J. Jiménez Cantú	299	89 (30)	210 (70.0)	48 (23.0)
A. Del Mazo G.	236	88 (37.0)	148 (63.0)	20 (14.0)
M. R. Beteta	80	48 (60.0)	32 (40.0)	7 (22.0)
I. Richardo	61	38 (62.0)	23 (38.0)	1 (4.0)

¹ Las cifras entre paréntesis indican porcentajes

² Los porcentajes de esta columna están calculados con relación a la columna "Políticos Nuevos"

prefirió recoger políticos conocidos y con larga trayectoria para demostrar su reconocimiento a la élite del estado.

Como se aprecia en el cuadro, la recuperación de políticos se ha complementado con el impulso a nuevos funcionarios. De Fabela a Jiménez Cantú los gobernadores han llevado entre un 70% y un 90% de políticos que hasta entonces no habían desempeñado cargos públicos. Como se ve, el reconocimiento de los grupos (y, por extensión, de la experiencia) no ha impedido que se fomente la preparación de nuevos cuadros, de tal manera que la élite local constantemente se ve renovada. En este punto es donde más se muestra el fortalecimiento de la élite pues, a fin de cuentas, ningún grupo ha impedido el ingreso de nuevos funcionarios. Y el resultado se advierte en el hecho de que una tercera parte de estos políticos de reciente ingreso sobrevivió a uno o dos periodos siguientes.

La pauta, empero, no es igual para todos los grupos, lo que da idea de la fuerza de cada uno. Así, mientras la mayoría de los mandatarios logró preservar entre 22% y 37% de sus políticos, Fabela, el padre del Grupo Atlacomulco, y Carlos Hank, quien logró capitalizar el proyecto, consiguieron mantener vivos a sus grupos con 52% y 46% de sus integrantes. El verdadero impacto de éstas cifras se aprecia en el cuadro II-2. En realidad, la penetración de los grupos es menor de lo que normalmente se piensa pues sólo el de Fabela logró prolongarse hasta el gobierno de Alfredo del Mazo González, 39 años después de fundado.

Contra la creencia generalizada, la verdadera influencia de los grupos se limita al gobierno inmediato siguiente y a partir de él comienza a descender sostenidamente. Si estos datos ilustran la debilidad de los grupos para mantener su presencia, también indican cómo cada gobernador construyó el suyo para contener el de su antecesor y, acaso, preservarse. De nuevo, la fortaleza de los grupos no es igual para todos: Fabela logró colocar al 72% de sus herederos en el gobierno de Del Mazo Vélez, mientras que éste y Sánchez Colín dejaron al 43% y al 57%. Sólo Fernández Albarrán y Hank heredaron 81% y 74% de sus políticos a sus sucesores. A pesar de ello, ninguno pudo mantener el porcentaje en un segundo periodo,

Cuadro II-2
Penetración de los Grupos

	Total de Políticos nuevos que pasan a otros Gobiernos										
		D. Mazo V.	S. Colín	Baz	F. Albarrán	Hank	J. Cantú	D. Mazo G.	Beleña	Pichardo	Chuyafak
Fabela	33	24	13	9	5	2	2	1	-	-	-
D. Mazo V.	23	-	10	9	7	5	7	1	-	-	-
S. Colín	26	-	-	15	11	11	8	3	-	-	-
Baz	37	-	-	-	24	19	11	5	2	1	-
F. Albarrán	27	-	-	-	-	22	10	5	4	5	1
Hank	70	-	-	-	-	-	52	32	14	9	3
J. Cantú	48	-	-	-	-	-	-	41	12	8	3
D. Mazo G.	20	-	-	-	-	-	-	-	16	8	6
Beleña	7	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-
Pichardo	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

lo que prueba la corta vida política de los grupos, incluidos los más poderosos de Fabela y Hank.

El cuadro II-2 también permite observar el origen de aquellos funcionarios que cada gobernador recogió de sus antecesores. Si bien en todos se advierte el propósito de dar representación a los grupos existentes, también se observan rupturas generacionales importantes. Mientras Del Mazo Vélez y Sánchez Colín se acogieron a los hombres de Fabela, Baz y Fernández Albarrán optaron por mantener a políticos del periodo inmediato anterior y sólo hicieron nombramientos simbólicos del Grupo Atlaacomulco. Es por ello que de 13 que Fabela colocó con Sánchez Colín, la cifra desciende a 9 con Baz y a 5 con Fernández Albarrán. Es clara la intención de ambos gobernadores de separarse del grupo originario.

Con todo, ninguno de ellos logró convertir su independencia en una agrupación duradera. Por el contrario, la ruptura que ellos comenzaron fue profundizada por Carlos Hank, como se ve en el origen de aquellos que él recogió: 22 procedían del gobierno de Fernández Albarrán, su antecesor, pero a la mayoría los colocó en puestos de elección; 19 habían colaborado con Baz y 18 eran del original Atlaacomulco. Lo significativo es que de estos 18, 11 correspondían a la época en que Sánchez Colín fue gobernador, y no como la creencia popular señala, del patriarca Fabela. No es casual: fue en ese periodo donde Hank realizó la mayor parte de su carrera política local, y es también el gobierno donde la influencia de Fabela comenzaba a declinar, de tal manera que los individuos que reclutó en su administración habían sido conocidos suyos, más que miembros del grupo original.

Como sucedió con Baz y Fernández Albarrán, el gobierno de Hank revela un nítido corte entre los políticos de anteriores periodos y los que él heredó a los siguientes. Si bien no hay duda de los pocos compromisos que reconoció en su periodo, el número de funcionarios que sobrevivió en los siguientes años pone en duda el predominio de su grupo. El de Jiménez Cantú es el que más políticos de Hank registra, 52, y después el de Del Mazo González con 32, para descender bruscamente en los últimos gobiernos.

Jiménez Cantú integró a su gobierno a políticos impulsados por Baz, lo cual no tiene nada de sorprendente pues fue con él con quien Jiménez Cantú desarrolló buena parte de su carrera política, sobre todo en la entidad. Su periodo es revelador no sólo de la clara influencia de Hank y en cierto modo de Baz, sino también porque es la última en la que se observan algunos herederos del Grupo Atlacomulco: 17 en total y de ellos únicamente 2 identificados con Fabela.

Los datos muestran que la gubernatura de Del Mazo González no marginó a la élite local y menos aún a los hombres de Hank: del total de funcionarios que colaboraron en su época, 32 provinieron del periodo del profesor y 16 del de Jiménez Cantú, es decir, el 55% de todos los políticos que recuperó. Aunque en menor medida, Beteta hizo lo mismo, como ya se señaló, en respuesta a sus compromisos con el grupo de Hank. De 48 funcionarios que llevó a su gobierno, 26 estaban identificados con Hank y Jiménez Cantú; para compensarlo, Beteta recuperó a 16 de Del Mazo.

Como se verá en el capítulo V, la declinación del grupo de Hank no se debió a las acciones de Alfredo del Mazo sino a un cambio en los objetivos del profesor y a la lucha por la presidencia de la República. En realidad, sus limitaciones se debieron a la política nacional y no a la local. En ese sentido, es revelador que la influencia de Hank en los gobiernos estatales decline incluso en el periodo de Pichardo, quien solamente recogió a 9 funcionarios que habían ingresado con Hank, pese a que su periodo ha sido considerado como una prolongación natural del grupo del profesor. La verdad es que, como se verá en su momento, si Pichardo llevó a políticos impulsados por Hank, fue porque él los conoció como miembros de su gobierno y entre ellos se establecieron lazos personales, de tal manera que no se trata de que el grupo de Hank recuperara el poder, sino de que Pichardo gobernó con uno propio.

Como se puede apreciar en estos cuadros que presentan al conjunto de políticos de cada gobierno, es bastante aventurado suponer la existencia de un único grupo que haya dominado la

política local. En realidad, la historia del Estado de México puede analizarse por las etapas que marcan claramente el predominio de grupos en particular y, al mismo tiempo, la alternancia de ellos. De este modo pueden identificarse cinco etapas: el Grupo Atlacomulco, que comprende los gobiernos de Fabela, Del Mazo y Sánchez Colín; una etapa de transición, que representan los grupos de Baz y Fernández Albarrán; el dominio del Grupo Hank, que incluyó su gobierno y el de Jiménez Cantú; una nueva ruptura con los gobiernos de Del Mazo y Beteta y, por último, la conciliación con Pichardo.

Por más discrepancias y aun conflictos entre ellos, todos, con la excepción de Beteta, cumplieron con reglas de comportamiento básicas. Cada gobernador nombró su gabinete (y en general, permitió el acceso a los cargos políticos) atendiendo a tres criterios básicos: asegurarse el poder con colaboradores cercanos, leales a él; garantizar el funcionamiento del gobierno con políticos que ya tuvieran experiencia en otras administraciones, lo que les permitió recuperar a funcionarios en formación y al mismo tiempo reforzar la lealtad institucional; y mantener el equilibrio de fuerzas dándole representación a otros grupos políticos. De esta manera, el gobernador no sólo controlaba y aseguraba su poder sino que también operaba como un árbitro ante grupos o, como lo dijera un entrevistado, como el centro de una alianza de grupos.⁴³

Ha sido así como cada gobernador, las más de las veces líder también de un grupo particular, ha mantenido la unidad de la élite. Una unidad que, sin embargo, no ha estado exenta de conflictos. En cualquier caso, lo más interesante es que en su desarrollo los grupos han servido para aglutinarla, prepararla y renovarla. Es por ello que, como ya se vio al principio del capítulo, su existencia no es condenable para los políticos locales. Por el contrario, los grupos han sido una vía que ha permitido el acceso al poder, que no ha obstruido las carreras individuales y que, por último, le ha preservado a su élite el control de la política local.

⁴³ Entrevista F.

CAPITULO III

El Grupo Atlacomulco

1. Caciques locales y caudillos nacionales

Como casi todos los estados del país, el de México fue dominado por un revolucionario y poco después por su hermano, desde el final de la lucha armada hasta la llegada de Isidro Fabela en 1942. Los hermanos Abundio y Filiberto Gómez, también como el resto de caciques locales, fundaron su poder en el hecho de haber participado en la Revolución y, sobre todo, en sus vínculos con dos caudillos nacionales, Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

Los dos hermanos ingresaron a las filas revolucionarias por su hermano Telésforo, el mayor de la familia. Una versión dice que los dos hermanos menores sirvieron bajo el mando de Telésforo, y otra que fue al morir éste, cuando Abundio y Filiberto ingresaron a la Revolución.¹ Fue Abundio Gómez quien sí tomó parte en batallas en la división que comandaba el general Joaquín Amaro, quien más tarde se encargaría de profesionalizar al ejército. La participación de Abundio Gómez fue suficiente para gozar por siempre del afecto del general Amaro. No fue el caso de su hermano Filiberto, quien no tuvo intervenciones destacadas en la lucha armada, pero sí disfrutó de la estimación del general Obregón y más tarde cosechó la obra pacificadora de su hermano Abundio en el Estado de México.

También como en otros estados, el dominio de los Gómez se fortaleció con la creación de un partido local que pudo sobrevivir, a diferencia de los demás, más allá de la fundación del Partido Nacional Revolucionario en 1929. Abundio Gómez fue quien fundó el Partido Socialista del Trabajo (PST) al finalizar su segundo

¹ Alfonso Sánchez García, *El círculo rojinegro*, UAEM, Toluca, 1984, pp. 17-18.

periodo como gobernador, en 1925. El PST, lo mismo que el Partido Radical de Tabasco, el Partido Socialista de Yucatán y el Partido Socialista Fronterizo en Tamaulipas, por mencionar sólo a los más conocidos, alimentó una ideología socialista, tan ambigua como la que decían mantener los caudillos nacionales y que, con pequeñas modificaciones, llegó a influir en el PNR; con diferencias pero todos buscaban desterrar fanatismos, favorecer al campesino y al obrero y preservar la revolución y sus beneficios.²

Cualquier lectura detenida del contenido que los revolucionarios querían darle a la palabra socialismo, revela que su mayor radicalismo se refería al programa y objetivos de la Revolución.³ Como lo muestran los diferentes destinos de cada partido, el verdadero motivo de distanciamiento entre los revolucionarios no estuvo en el radicalismo religioso o educativo, sino en el reparto agrario que sus dirigentes pretendieron llevar a cabo. Eso fue lo que distanció o acercó a cada caudillo del radical y jacobino Plutarco Elías Calles y, sobre todo, facilitó su sobrevivencia.

Los Gómez no tuvieron problemas agrarios serios qué resolver en el Estado de México, ni tampoco se enfrentaron a una sociedad tan compleja que permitiera la formación de un sector poderoso que disputara su control. Así, el PST tuvo como función principal la de apoyar las decisiones del caudillo local y facilitar la selección de sucesores en el gobierno local. Precisamente el PST nació, en 1925, para apoyar la candidatura de Carlos Riva Palacio como gobernador que relevaría en el cargo a Filiberto Gómez, hermano del revolucionario Abundio. Tampoco en esto el PST se diferenció de sus contemporáneos: el partido fue el principal instrumento para asegurarle a los Gómez su cacicazgo, de la misma manera que lo

² Alan M. Kirschner, *Tomás Garrido Canabal y el movimiento de los Camisas Rojas*, Septententis, no. 267, México, 1976; Francisco J. Paoli y Enrique Montalvo, *El socialismo olvidado de Yucatán, Siglo XXI*, México, 1977; Arturo Alvarado, *El portesgilismo en Tamaulipas*, El Colegio de México, México, 1992, y A. Sánchez García, *El círculo...*, op. cit.

³ Los mejores testimonios de esta singular interpretación del socialismo a la mexicana, se encuentran en los debates sobre la educación socialista para modificar el artículo 3° constitucional en 1932, en particular en las intervenciones de Ezequiel Padilla y Luis Enrique Erco, *Historia documental del Partido de la Revolución*, ICAP, México, 1981, tomo 3, pp. 124-215.

hicieron Garrido Canabal, Portes Gil y Carrillo Puerto. A excepción de este último, todos también se apoyaron en sus partidos locales para labrarse un prestigio que les permitiera figurar en la política nacional.

A ello se debe, por ejemplo, que Filiberto Gómez, al heredar el poder del hermano, lograra figurar como presidente de la Convención Constituyente de Querétaro, en donde nació el PNR, y más tarde Carlos Riva Palacio, como dirigente del partido, organizara la Convención, también en Querétaro, donde sería postulado el General Lázaro Cárdenas como candidato a la presidencia. Naturalmente, ambas circunstancias se debieron no sólo al control que llegaron a tener de su estado y de sus organizaciones, sino a la cercanía que tuvieron con los caudillos nacionales.

Gracias, en principio, a la influencia de su hermano Abundio y después a su propia actividad, Filiberto Gómez tuvo una trayectoria no sólo ascendente sino acelerada que le permitió en el corto plazo de diez años ser diputado local, tres veces diputado federal, senador y gobernador de su estado. Para nadie en esa época era desconocido que el coronel Filiberto Gómez gozaba de la simpatía y el apoyo del general Obregón.⁴ Por su indiscutible obregonismo, más que por su experiencia en el manejo de un partido poderoso (lo cual podían disputárselo en igualdad de condiciones Garrido Canabal y Portes Gil), fue que Filiberto Gómez presidió la Convención de Querétaro, pues las acusaciones de que Calles había sido el que organizara el asesinato del caudillo, hacían sospechoso que un callista dirigiera el acto en el que nacería, al fin y al cabo, el partido ideado por él.

Filiberto Gómez presidió el acto del nacimiento y, más aún, también en el cual se postuló a Pascual Ortíz Rubio como candidato a la presidencia de la República, pero prueba de que su presencia fue de compromiso es que el primer Comité Ejecutivo Nacional del PNR lo integraron, como presidente, Manuel Pérez Treviño; como secretario general, Luis L. León; como encargado del Distrito

⁴ A. Sánchez García, *ibid.* p.18.

Federal, Gonzalo N. Santos, y como secretario de Prensa, Melchor Ortega, callistas a toda prueba, y Filiberto Gómez sólo obtuvo la Secretaría del Exterior, más simbólica que real.⁵

Del mismo modo que el apoyo de Obregón determinó su ascenso, con el homicidio del caudillo comenzó la declinación del poder local de Filiberto. Los primeros golpes se los asestó Carlos Riva Palacio, un heredero del grupo gomista pero que tenía la suerte de ser un callista convencido. Este político, cuyo acceso a la gubernatura del Estado de México había sido decidido por Abundio Gómez, y en cuya coyuntura se había fundado el PST, pronto comenzaría no sólo a desprenderse del control de los Gómez sino a destruir su poder.

Riva Palacio concluyó su administración en septiembre de 1929 para dejar en la gubernatura a Filiberto Gómez. Lejos de significar su ascenso el fortalecimiento del cacicazgo, marcó el principio de su extinción. Riva Palacio desde entonces jugaría un papel decisivo en la política nacional como una de los hombres claves del Jefe Máximo. Así, cuando Calles decidió mover a Emilio Portes Gil de la Secretaría de Gobernación en el gobierno de Pascual Ortiz Rubio y trasladarlo a la presidencia del PNR, como una maniobra para desestabilizar su régimen, quien ocupó la silla vacía fue Riva Palacio.

Dos años después llegaría a presidir el PNR, desde donde se prepararía, con la anuencia de Calles, la postulación de Cárdenas y el Plan Sexenal.⁶ Desde ese puesto privilegiado, Riva Palacio influyó decisivamente en la designación del sucesor de Gómez en el estado, José Luis Solórzano, y sobre todo, empleó toda su influencia para destruir al PST.

⁵ Historia documental..., op. cit., t. 1, p. 137.

⁶ La cercanía de Riva Palacio con Calles fue tan estrecha que incluso fue considerado por el Jefe Máximo, junto con Manuel Pérez Treviño, como un candidato a la presidencia en lugar de Cárdenas. Al final fue descartado, pero no perdió la confianza de Calles quien lo mantuvo al frente del PNR para sacar adelante la postulación del michoacano, incluso frente al posible descontento de los seguidores de Pérez Treviño. Lorenzo Meyer, *Los inicios de la institucionalización. La política del maximato*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 12, El Colegio de México, México, 1978, p. 275.

Aunque se ha interpretado esta actitud como una demostración de cómo el gobierno federal destruyó los cacicazgos locales para concentrar el poder,⁷ también puede encontrarse una clara intención de minar a un enemigo estatal destruyendo al principal organismo que sustentaba su fuerza. En este sentido, Carlos Riva Palacio cumpliría un doble propósito desde el PNR: acabar con uno de los pocos, pero por ello mismo, más fuertes poderes locales para concentrar el poder en el centro y, al mismo tiempo, acabar con un enemigo de manera que él pudiera fundar su propio dominio. Así como los Gómez encontraron en Obregón su fuente de poder, así Riva Palacio emplearía el apoyo de Calles para destruirlos y, acaso, establecer el suyo.

No lo consiguió. Un nuevo líder estaba presente, había surgido también del cacicazgo de los Gómez y, como ellos y Riva Palacio, tenía un caudillo nacional que lo apoyaba: Wenceslao Labra, activo político local desde los años veinte, senador durante el gobierno de Filiberto Gómez, destacado dirigente del PST y, por si fuera poco, casado con la hija del último Gómez, había construido su carrera al amparo de ese cacicazgo. Pero no lo defendió cuando Riva Palacio y el callismo comenzaron a destruirlo, por el contrario, aguardó el momento en que el gomismo desaparecería para surgir como un nuevo líder. De nuevo, la política nacional cambió la suerte del Estado de México: Cárdenas se enfrentó a Calles y logró desterrarlo del país, y en la purga de gobernadores y legisladores afectos a Calles, Solórzano tuvo que renunciar a la gubernatura. Sorpresivamente y de un sólo golpe, Riva Palacio desapareció de la política local.⁸

Aunque el sucesor de Solórzano no fue del agrado de Labra,⁹ la declinación del callismo fue definitiva y, en contraste, su

⁷ A. Sánchez García, *ibid.*, p. 73, y J. Salazar, *Estructura...*, *op. cit.*, p. 83.

⁸ C. Herrejón, *Historia...*, *op. cit.*, p. 239.

⁹ Fue Eucario López, vinculado en menor medida a Riva Palacio y que había figurado junto con Solórzano y Gustavo Baz en la terna para suceder a Filiberto Gómez. La decisión fue obra de la legislatura local. Amendolla, *La revolución comienza en los cuarenta*, s/f, México, s/f, p. 297.

identificación con Cárdenas, decisiva. Así, al concluir el periodo constitucional en 1937, Labra fue el candidato natural a la gubernatura, sin oposición y con todo el apoyo de un cardenismo que estaba en la cúspide del poder nacional. Su dominio parecía sólido y duradero toda vez que Cárdenas había desterrado a los caudillos nacionales, a varios locales (como ocurrió con Saturnino Cedillo en San Luis Potosí) y otros, como el de Maximino Avila Camacho en Puebla, se consolidaban pero por apoyar al general michoacano.

Gracias a sus vínculos con el gomismo Labra pudo hacerse de un conjunto de seguidores personales, entre los cuales figuraba el que sería su sucesor, Alfredo Zárate Albarrán. Durante el gobierno sustituto de Eucario López, a pesar de su alejamiento de Labra, éste pudo introducir a algunos de sus hombres, como el general Antonio Romero, Juan N. García, Flores Mancilla y el mismo Zárate Albarrán.¹⁰ En el gobierno de Labra, Zárate se convirtió en senador y en un fuerte candidato a sucederlo. Con todo, él no fue el elegido por Labra que encontró en Adrián Legaspi, su tesorero general y amigo, a la persona que aseguraría su influencia personal.

Los cronistas de la época cuentan que para conseguir su propósito sin que pareciera una imposición, Labra alentó a Romero y a Zárate para que su enfrentamiento fortaleciera a Legaspi. Una primera muestra pública de las prácticas que acabarían con los políticos tradicionales la dio Romero. En plena campaña por la candidatura, el general secuestró a catorce amigos de Labra y los asesinó en Tenancingo.¹¹ Su candidatura desapareció, e inesperadamente creció la de Zárate Albarrán quien, al ocupar el Palacio de Gobierno, no reconoció deudas con su mentor. Así, pese el prestigio nacional de Labra,¹² Zárate Albarrán no le permitió controlar su gobierno.

¹⁰ *Ibid.*, p. 298.

¹¹ *Ibid.*, p. 300.

¹² Labra llegó a ocupar la presidencia del Bloque de Gobernadores hacia el final del gobierno de Cárdenas y se le suponía como un miembro del gabinete de Manuel Avila Camacho, concretamente en el Departamento del Distrito Federal.

La descomposición de la élite tradicional era evidente. Los Gómez no pudieron mantener su dominio local a pesar de construir deliberadamente los mecanismos para conseguirlo. La desaparición de Obregón les quitó el sustento indispensable y permitió que un político incubado por ellos, Carlos Riva Palacio, destruyera su aparentemente sólido poder. No obstante, Riva Palacio tampoco logró hacer permanente su victoria, un nuevo ajuste de cuentas entre caudillos, que respondía a un largo proceso de consolidación del régimen nacional, eliminó al Jefe Máximo y con él al sustituto de Filiberto Gómez. Cárdenas alentó a otro político y militar local, cuya carrera fue amparada también por el gomismo, para que controlara la entidad. Pero Labra, esta vez sin la intervención directa del gobierno federal, no pudo resolver el proceso de descomposición de una clase tradicional que ya no reconocía liderazgo alguno. Labra no pudo controlar su sucesión (y, por ende, asegurar su influencia local) a pesar de que gozaba del afecto del caudillo del momento. Ni Labra, ni mucho menos Zárate Albarrán, lograrían sobrevivir a esta extinción política.

Zárate, de origen humilde y también del sur del estado como los Gómez, había pasado, dice Herrejón, de vigilante de cantina a político importante.¹³ Con Fernando Ortiz Rubio, su asesino, lo unían diversos intereses políticos, económicos y aun familiares que, al mismo tiempo, habían incubado agravios personales. Como es conocido, en un festejo por el cumpleaños del gobernador, en el cual había corrido suficiente alcohol, Ortiz Rubio hirió a Zárate, quien tres días después moriría. La desaparición del mandatario y, sobre todo, las circunstancias en que ocurrió, así como la profunda división de la élite local, impidieron que los políticos del estado resolvieran la sucesión y retuvieran el poder. El gobierno federal, encabezado entonces por Manuel Avila Camacho, comenzaría la tradición de corregir el rumbo de la política estatal impidiendo que un líder poderoso consolidara su influencia, al nombrar y apoyar a un político relativamente ajeno a las rencillas locales.

¹³ C. Herrejón, *ibid.*, p. 256.

2. El comienzo de la leyenda. La creación del grupo

En estricto sentido, la llegada de Isidro Fabela no puede explicarse por la ausencia de políticos que sustituyeran al gobernador asesinado. Por el contrario, justo porque existían y porque garantizaban la continuación de una élite en descomposición, el presidente Avila Camacho optó por Fabela. Había políticos y ordenamientos legales que, de cumplirse, habrían mantenido las cosas prácticamente iguales.

Al menos tres funcionarios eran elegibles para ocupar el interinato: Juan Fernández Albarrán, pariente del gobernador asesinado, destacado dirigente del ya desaparecido PST y en ese momento presidente municipal de Toluca; José Luis Gutiérrez, secretario general de Gobierno de Zárata, y Encarnación Fuentes, presidente de la Cámara de Diputados local. Según algunos, la sucesión le correspondía al secretario general de Gobierno,¹⁴ pero de acuerdo con otros, incluido el mismo Fabela, la ley señalaba a un legislador y, con mayores probabilidades, al presidente del congreso local. Sea como fuere, Gutiérrez y los diputados pasaron por alto las normas legales para designar a Fernández Albarrán como sucesor. Labra no era ajeno a la maniobra, pues frustrada su incorporación al gabinete presidencial, se había convertido en el único líder estatal con influencia.

Para sorpresa de los interesados, el nombramiento de Fernández Albarrán fue rechazado por Avila Camacho que se negó a dejar el estado en manos de los políticos tradicionales. Para el presidente cualquier candidato vinculado a ellos estaba descalificado de antemano: una élite que había llegado al extremo de dirimir sus conflictos personales a balazos, no podía continuar gobernando a la entidad más próxima a la capital.¹⁵ Aunque cierto lo anterior, también era verdad que Avila Camacho vio en el asesinato una oportunidad para eliminar un cacicazgo más que, adicionalmente,

¹⁴ Es la opinión de Amendolla, *ibid.*, p. 305.

¹⁵ Entrevista I.

impedía la modernización de ese estado tan cercano. Labra, pese a todo, tuvo un papel importante en la solución del problema. Al decir de algunos, el mismo Labra pidió al presidente designar un sucesor ajeno a ellos para limpiar la imagen tan dañada de los políticos locales; para otros él integró la lista de la cual Avila Camacho eligió al gobernador.

En cualquier caso, Labra sirvió para legitimar la decisión presidencial e indirectamente las violaciones a la ley que se sucedieron con Fabela. En la lista figuraban Alberto Fabila y Armando Arroyo, diputado local, ambos amigos de Labra; Román Badillo, jefe de la oficina jurídica del Departamento Agrario; Francisco Javier Gaxiola, secretario de Economía Nacional, y nada menos que Isidro Fabela.¹⁶

Fabela no apareció, como dice la versión popular, por la simple voluntad presidencial pues, al menos formalmente, él figuraba en la lista propuesta por los políticos del estado, encabezados por su líder Labra. Esta circunstancia, sin embargo, no deja del todo clara su elección. Las razones se encuentran en la vieja y profunda amistad que unió al presidente Avila Camacho con Fabela y que explican por qué seleccionó a un personaje ajeno a la política local, con una trayectoria diplomática que se había desarrollado en el extranjero.

La sola lectura de su curriculum hace preguntarse por qué Avila Camacho lo mandó a pacificar un estado con sobradas muestras de violencia. Fabela inició su vida profesional en 1911, cuando el presidente Madero lo nombró jefe de Defensores de Oficio en el Distrito Federal y consejero técnico de la Penitenciaría capitalina.¹⁷ Un año después fue electo diputado federal, y en esa condición el gobernador Abraham González lo nombró oficial mayor de su gobierno en Chihuahua. Al morir Madero se reincorporó a la Cámara

¹⁶ *Idem.*, y Amendolla, *ibid.*, p. 306.

¹⁷ Aunque abundan las biografías de Fabela, una de las más puntuales es la de Mario Colín Sánchez, *Fichero biográfico de Isidro Fabela*, spt, México, 1963; también la de Alfonso Sánchez Arteche, *Don Quijote gobernador*, Gobierno del Estado de México, Toluca, 1987, pp. 17-19.

de Diputados e ingresó a la Casa del Obrero Mundial. En 1913 pronunció el discurso contra Victoriano Huerta que lo obligó a huir a Cuba.

A su regreso, en julio de ese año, comenzó su activa participación en la Revolución. Ingresó a las filas de Jesús Carranza donde conoció al general Pablo González y también a José María Maytorena, quien en ese mismo año lo llevó a Sonora como oficial mayor de su gobierno. En diciembre, al fin, Venustiano Carranza lo designó encargado del despacho de Relaciones Exteriores. Sería ahí donde comenzaría su verdadera carrera profesional al encargarse de los tareas diplomáticas. Hasta entonces, como muchos revolucionarios de la época, se responsabilizó de lo que era necesario, no de lo que él prefería; pero a partir de esa fecha su actividad definitiva no sería la política sino la diplomacia.

El primer asunto que debió resolver fue la ocupación de Veracruz por las tropas estadounidenses. Con ello Fabela logró el reconocimiento de Carranza quien, en 1915, lo envió a Europa (a Londres en primer lugar) como ministro plenipotenciario. Su labor, además de la diplomática, sería la de limpiar de huertistas las legaciones mexicanas y recuperar los archivos. Desde esa fecha y hasta 1921 cuando fue asesinado Carranza, Fabela permaneció en el extranjero: de Londres viajó a Argentina, Brasil, Chile y Uruguay como embajador especial, con la finalidad de restablecer relaciones diplomáticas; al terminar, regresó a Europa. En 1922 buscó una senaduría pero no la consiguió; en 1923 volvió a ser diputado federal (en ambas ocasiones lo fue por distritos del Estado de México) pero tuvo que emigrar a Estados Unidos al producirse la rebelión delahuertista.

En 1927 regresó a México sin cargo público y colaboró en varios periódicos. El alejamiento de su profesión fue temporal, pues en 1932 fue enviado por el gobierno mexicano a la Comisión de Reclamaciones México-Italia, donde permaneció hasta 1933. Cuatro años más tarde, en 1937, el general Cárdenas lo designó representante en la Liga de las Naciones, con sede en Ginebra, y un año después le dio a elegir entre esa representación diplomática y regresar a

México como secretario de Salubridad. Fabela prefirió continuar en Ginebra, lo que revela su predilección por la diplomacia y no por la política nacional. El presidente Avila Camacho lo nombró en 1940 presidente de la delegación mexicana a la Tercera Conferencia del Caribe; en la reunión, Fabela se enfrentaría al delegado de Estados Unidos con tal vehemencia que el encuentro fracasaría, con el consiguiente enojo del canciller Ezequiel Padilla.

Es evidente que no fueron la política nacional y menos la local, las actividades que absorbieron el tiempo de Fabela. Más aún, el diplomático vio transcurrir muchos años de su vida profesional en Europa y América Latina, lo que implicaba un alejamiento real de los problemas de la política nacional. Como él mismo lo dijera, "muchas veces se me ofreció" la gubernatura y todas las rechazó; para él se podía "servir a la patria no sólo gobernando un estado, no sólo haciendo actos de gobierno localmente. Se puede servir... como lo he hecho yo, en el terreno internacional".¹⁸

Más aún, él mismo confesaría, ya pasada su administración estatal, que llegó a Toluca "en un ambiente político y social que era alérgico a mi espíritu deslumbrado por la refinada cultura europea".¹⁹ Fabela no sólo estaba alejado del medio sino que, para usar sus palabras, "era alérgico" a ese ambiente nada refinado que era la política estatal de los cuarenta. Por eso, para más de uno, Fabela era el menos indicado para sustituir al mandatario asesinado.

El problema era que, al parecer, Manuel Avila Camacho no tenía opciones. En su gabinete había dos oriundos del estado que podrían haberse encargado del gobierno pero ambos, por diferentes razones, lo rechazaron. Gustavo Baz, médico prestigioso, que incluso en su adolescencia revolucionaria había sido gobernador de la entidad, era el secretario de Salubridad y, sin duda, un candidato que como

¹⁸ Isidro Fabela, "Protesta ante el poder legislativo del Estado de México", en *Mi gobierno en el Estado de México*, Biblioteca Isidro Fabela, vol. XVI, Instituto Mexiquense de Cultura, Toluca, México, 1994, p. 6.

¹⁹ I. Fabela, "Para tí, amor mío", en *Pueblecito mío!*, Cuadernos del Estado de México, Toluca, México, 1958, p. 156.

el mismo Fabela estaba al margen de las disputas locales. Sólo que Baz aspiraba a la presidencia de la República y no al gobierno de su estado. El otro, Francisco Javier Gaxiola, ocupaba una secretaría conflictiva en un momento sumamente difícil.

La época de Avila Camacho registró un proceso inflacionario severo y poco común, que hizo aparecer a la Secretaría de Economía Nacional (el antecedente de la más conocida de Comercio) como la responsable de los aumentos de precios. Además, Gaxiola era un distinguido miembro de la derecha, cercano amigo y colaborador de Abelardo L. Rodríguez, que concentró la crítica de los cardenistas. Gaxiola era también un reconocido nativo del estado: su padre, del mismo nombre, había tenido una estrecha amistad con el gobernador y héroe local, José Vicente Villada, y había participado activamente en la política del estado. En la época maderista Gaxiola padre buscó la gubernatura y no la consiguió, pero al triunfo de Carranza fue designado secretario general de Gobierno en la administración del general Agustín Millán, a quien en 1919 sustituyó como gobernador interino.²⁰ Por lo tanto, Gaxiola hijo era una figura conocida y respetada en la entidad, lo suficiente para que el coronel Filiberto Gómez, durante su mandato, le ofreciera la Secretaría General de Gobierno, que no aceptó y al finalizar, en 1934, tanto él como el líder en ese entonces poderoso, Carlos Riva Palacio, le propusieran la gubernatura. Como se ve, Gaxiola mantenía buenas relaciones con las facciones gomistas, pero aún así, rechazó el ofrecimiento para terminar sus funciones como secretario de la Presidencia de Abelardo L. Rodríguez.

Al ocurrir el asesinato de Zárate, Gaxiola integró la lista de candidatos y, según su propia versión, Manuel Avila Camacho lo consideró seriamente. Gaxiola narra en sus *Memorias* que la noche del funeral de Zárate, su compañero de gabinete, Francisco Trujillo Gurría, secretario de Trabajo, exploró a nombre del presidente la disposición de Gaxiola. El secretario de Economía Nacional

²⁰ Francisco Javier Gaxiola, *Memorias*, Porrúa, México, 1975, caps. 2 y 8.

tajantemente rechazó una gubernatura interna.²¹ Los dos candidatos fuertes se retiraron del proceso, uno por ambición y el otro por soberbia.

Fabela resultó una alternativa real. Su trayectoria diplomática le daba dos cualidades fundamentales: alejamiento de las intrigas de los grupos locales y su enorme prestigio que le allanaría el camino. Pero además de todo, Fabela era amigo de Avila Camacho. No es fácil establecer la fecha exacta en que ambos se conocieron, pero en realidad pudo ser en cualquier momento dado que los dos pertenecieron a la misma generación (Fabela nació en 1882 y Avila Camacho en 1897) y formaron parte de las filas revolucionarias casi desde el principio de la lucha armada. Oportunidades existieron de sobra. Como fuere, ambos establecieron una estrecha amistad que a Fabela le rindió frutos importantes. En una sentida carta que el diplomático enviara a Avila Camacho en 1948, le recuerda con afecto que fue él quien recomendó a Fabela con Cárdenas, a quien no conocía personalmente, para que en 1937 el michoacano lo designara Delegado Permanente en la Liga de las Naciones. Fue Avila Camacho, ya como presidente, quien lo nombró jefe de la Delegación Mexicana a la Tercera Conferencia del Caribe, en 1940, y también sería él quien, al concluir el mandato de Fabela en el estado, gestionaría su nombramiento como juez de la Corte Internacional de Justicia en La Haya.²²

Fue esa profunda amistad lo que Avila Camacho empleó para vencer la resistencia de Fabela, quien al principio rechazó los ofrecimientos del presidente.²³ Como el mismo Fabela reconoce, Avila Camacho apeló a la amistad como último recurso para que aceptara.²⁴ Resultan entendibles el interés y la insistencia de

²¹ *Ibid.*, pp. 310-311.

²² Archivo Personal de Isidro Fabela (en lo sucesivo, APIF), carta a Manuel Avila Camacho, 22 de diciembre 1948, exp. 40/146-A.

²³ Gaxiola, que no oculta su antipatía por el diplomático, en parte fundada como se verá adelante, afirma que Fabela pidió su ayuda para convencer a Avila Camacho de nombrarlo gobernador interino. No es creíble la especie porque eran más los vínculos personales de Avila Camacho con Fabela que los que había con Gaxiola. De todas formas, no deja de ser un detalle más en las intrigas del momento. Gaxiola, *op. cit.*, p. 311.

²⁴ I. Fabela, "Para tí...", *op. cit.*, p. 156.

Avila Camacho en que fuera Fabela (es decir, un amigo confiable), quien sustituyera a Zárate, cuando se conocen las intenciones que movían al presidente.

Fabela escribe que Avila Camacho le confió "un secreto estrictamente confidencial... que yo continuara en el gobierno hasta completar los cuatros años que correspondían a mi antecesor... cuando la Constitución del estado ordenaba que el mandatario interino debería convocar inmediatamente a nuevas elecciones".²⁵ Era necesario, como al fin se hizo, violentar la Constitución para que fuera Fabela y no un político tradicional quien se hiciera cargo del estado. La confidencialidad del deseo fue lo que permitió convocar a los legisladores para que renunciaran, en una primera transgresión de la ley, a ocupar interinamente la gubernatura.

En parte porque confiaban en que Fabela estuviera de paso en tanto gobernador interino, y en parte también porque ellos mismos habían ignorado el mandato constitucional al designar a Fernández Albarrán, los diputados aceptaron la selección presidencial. No es fácil, sin embargo, explicar por qué días después los mismos diputados accedieron a modificar la Constitución estatal para que Fabela se convirtiera en gobernador sustituto y, por ende, concluyera el mandato de Zárate. Esto y algunos otros detalles que se verán a continuación, mostraban claramente que Fabela buscaba eliminar a los viejos políticos del estado, por eso la colaboración de los diputados no podía ser por convencimiento de los fines. No se conocen los términos de la negociación, pero la posterior rebeldía de esos mismos diputados prueba que ellos obtendrían algún beneficio.²⁶

De cualquier forma, Fabela logró que la legislatura formada por seguidores de Labra y Zárate modificaran cuatro artículos constitucionales (81, 82, 83 y 87).²⁷ No fue la única acción que

²⁵ *Ibid.*, p. 157.

²⁶ Se dice que Fabela no escatimó recompensas económicas para convencer a los legisladores ni tampoco algunas amenazas, Amendolla, *ibid.*, p. 313 y entrevista I.

²⁷ I. Fabela, "Primer informe de gobierno", en *Mi gobierno...*, op. cit., p. 139.

buscaba fortalecer su presencia, pero sí la única que contó con el apoyo de los diputados. A los ocho días de encargarse del gobierno, sustituyó a los magistrados del Tribunal Superior de Justicia pasando por encima de la oposición de la Cámara que, al decir de Fabela, le había ofrecido "su palabra de honor" de respaldar su propósito. La mayoría de legisladores se enfrentaron, armados, al inspector de policía de Fabela que intentó desalojarlos de la Cámara.²⁸ La violencia fue frecuente y, al menos para el gobernador, era un mal atávico del estado. En varias ocasiones se refirió a la incertidumbre en que vivían los habitantes del estado, pero al aproximarse el fin de su mandato, Fabela reflexionaba que entre los principales propósitos de su gobierno estaban "la implantación de la justicia, la abolición de la violencia [para que los habitantes recuperaran] la fe en sí mismos, la confianza en su trabajo y la felicidad en su hogar, [pues] mucho de eso no existía cuando llegué como gobernante".²⁹

Convencido de que la violencia era habitual, Fabela preveía que sería atacado; no se equivocó en sus predicciones. Uno de sus primeros nombramientos fue el del director de la cárcel de Tlalnepantla, que lejos de albergar a delincuentes servía para retener a habitantes a los cuales extorsionaban las autoridades municipales y los policías. El funcionario fue asesinado pocos días después junto con un amigo de Fabela, por quien fuera el cacique revolucionario más famoso de Querétaro, Saturnino Osornio, que radicaba en Azcapotzalco y que extendía su influencia a Tlalnepantla. Avila Camacho aprovechó la oportunidad para acabar con el dominio de Osornio y, de paso, demostrar su apoyo al gobernador impuesto.

Fabela mismo padeció amenazas, anónimos e incluso un atentado en su casa, del cual se salvó por asistir al teatro. También fue objeto de ataques públicos y, por último, de un intento de la mayoría del Congreso para desconocerlo como gobernador. Al igual

²⁸ Amendolla, *ibid.*, p. 309, e I. Fabela, "Para tí...", *ibid.*, pp. 159-160.

²⁹ I. Fabela, "Para finalizar la gubernatura", en *Mi gobierno...*, *ibid.*, p. 131.

que en el caso de Osornio, Fabela no vaciló en las respuestas. A los estudiantes del Instituto Científico y Literario que lo agredían en sus publicaciones, los encarceló y a los cinco diputados que tramaron el golpe legislativo, los desaforó. Aunque en apariencia fueron los diputados propietarios y suplentes adictos a Fabela quienes aplicaron la medida, fue el mismo gobernador el que, enterado de que convocarían a un periodo extraordinario, reunió a los legisladores para destituir a los rebeldes.³⁰

La conspiración, sin embargo, no buscaba solamente expulsar a Fabela para preservar a los políticos tradicionales, sino ante todo cobrarle la factura de las modificaciones constitucionales con un simple beneficio personal. La actitud de los diputados la motivó el rechazo de Fabela a designarlos candidatos para ocupar puestos en el Congreso de la Unión. Si esta actitud, por un lado, muestra bien los intereses personales más que grupales de los legisladores, por otro, revela que algún tipo de negociación (y acaso, algún compromiso) medió entre ellos y el gobernador para lograr el cambio constitucional.³¹

Las agresiones tuvieron dos consecuencias: una, que Fabela se hiciera de una exagerada guardia armada que lo acompañaba a todas partes y que dio pie a la acusación de que fue él quien llevó el pistolero al estado,³² y la segunda, que marginara de su gobierno a los políticos locales e integrara un compacto grupo de colaboradores fieles y confiables. Exactamente el origen de la leyenda del Grupo Atlacomulco.

³⁰ Los detalles se encuentran en "Para tí...", *ibid.*, pp. 164-165 y en el "Discurso sobre la lealtad", en *Mi gobierno...*, *ibid.*, pp. 49-50.

³¹ Amendolla explica la asonada por la reacción, del todo imprevista, que provocó el cambio de los artículos y porque Fabela no cumplió con el pago completo del soborno prometido. *Ibid.*, pp. 313-314. Algo de verdad debe haber porque entre la modificación constitucional y el intento por desconocer al gobernador, mediaron pocos días.

³² Fabela reconoce que integró la guardia y, más aún, que él portaba armas ("Para tí...", *ibid.*, pp. 161-162), pero lo testimonian Gaxiola, quien escribe que a una de sus entrevistas con él, Fabela asistió escoltado por tres camionetas de policías (*Memorias, ibid.*, p. 311), y Amendolla, que señala que era tan ostentosa la protección que el mismo Avila Camacho lo criticaba (*Ibid.*, pp. 315-316).

Si se atiende a las circunstancias y, en especial, a la percepción, cierta o no, pero finalmente creída por Fabela, de que era visto como "un intruso, un catrín diplomático que pretendía... desintegrar [el] grupo dominante, que se creía con derechos, adquiridos por décadas, a seguir gobernando",³³ es comprensible que desconfiara de ellos y que buscara rodearse de amigos. Avila Camacho, al enviarlo a Toluca, no sólo le confió aquel "secreto deseo" de violar la ley, sino le hizo una recomendación: que gobernara, "hasta donde me fuera posible", con los colaboradores de Zárate Albarrán.³⁴

Pero Fabela no tenía intenciones de satisfacer ese deseo porque estaba convencido de que no compartían los mismos intereses y proyectos. Según Fabela, Avila Camacho lo comprendió y lo autorizó para "formar su grupo y gobernar como lo creyera conveniente".³⁵ En realidad, Fabela no desconfiaba tanto de los políticos tradicionales (pues como se verá adelante, rescató a algunos) sino que creía firmemente en la identidad personal de los colaboradores. En un discurso pronunciado para agradecer a los diputados el desafuero de los golpistas y que, significativamente, lo tituló *Sobre la lealtad*, Fabela explicó su motivación: "el principio político de que no se puede gobernar con los enemigos sino con los amigos, era enteramente axiomático", por eso integró su equipo "con hombres leales y esforzados".

Amigos leales para protegerse de las intrigas, pero amigos también para confiarles un programa de gobierno. El punto merece subrayarse porque con frecuencia se afirma que la incorporación de amigos y parientes únicamente respondía a la seguridad personal y no a la búsqueda de cierta eficiencia administrativa. Como se verá, uno de los aciertos del gobierno de Fabela al que, más aún, se le debe su influencia a lo largo del tiempo, radica en su visión para desarrollar programas de largo plazo, que sólo podían diseñarse y

³³ "Para tí...", *ibid.*, p. 156.

³⁴ *Ibid.*, ... p. 157.

³⁵ *Idem.*

ponerse en marcha por personas en quienes Fabela confiara. Por eso, al explicar algunas renunciaciones de funcionarios, Fabela afirmó que "es una ley de buena administración, el que un gobernante, para realizar su obra de conjunto, se rodee de colaboradores que conozca de cerca para dividir con ellos su trabajo, con conocimiento, personal también, de sus capacidades en los ramos de la administración".³⁶

No debe sorprender, entonces, que echara mano de conocidos. Con todo, fueron más los amigos que los familiares integrados a su gobierno, lo que difícilmente hubiera podido hacer alguien que no hubiera tenido contacto con el estado. En realidad, uno de los detalles más interesantes de Fabela es que aunque radicó en el extranjero, nunca perdió el contacto con la entidad y en particular con su tierra natal, Atlacomulco. Donde estuviera, el internacionalista estuvo al tanto de los acontecimientos políticos locales gracias a la comunicación epistolar que mantuvo con sus amigos de la infancia. Algunos de ellos no sólo eran opositores activos del gomismo sino que más de una vez les disputaron a los hermanos Gómez puestos de elección, incluso al mismo coronel Filiberto Gómez trataron de ganarle la diputación federal en 1924. Fabela no se limitaba a recibir informes, se presume que algunas veces intervino para defender e incluso liberar de la prisión a sus amigos opositores. Desde el extranjero también promovió obras de beneficio material para su pueblo natal, Atlacomulco, mediante la intermediación con sus amigos, algunos políticos gomistas, como Malaquías Huitrón.³⁷

Fabela mantuvo vínculos estrechos que le permitieron contar con una amplia base de apoyo cuando llegó al gobierno. Además de su conocimiento del estado, que se deja ver claramente en su obra literaria y su correspondencia con personajes locales, Fabela tenía contacto con políticos, unos formados en el gomismo y sus herederos

³⁶ Primer informe..., *op. cit.*, p. 158.

³⁷ APIF, cartas de Justo Monroy a Fabela, 26 enero y 17 febrero 1925, exp. 38/141-1, y de Fabela a Malaquías Huitrón, 13 de agosto de 1926, exp. 38/142-6.

ros, y otros en la oposición.³⁸ Tanto en el gabinete como en otros cargos cercanos, Fabela colocó lo mismo a oriundos del estado que a extraños y a muchos jóvenes que lo reconocían como un líder salvador. De esta manera, por ejemplo, surgieron jóvenes como Mario Colín Sánchez o Roberto Barrios (quien apenas rebasaba los treinta años), nacidos en su misma población, que apoyaron su gobierno y a quienes Fabela impulsó en sus carreras.³⁹

Su gabinete (cuadro III-1), contra la versión generalizada, no estuvo formado por familiares ni ajenos a la entidad: todos los titulares de las dependencias (que se llamaron direcciones generales hasta que en la reforma administrativa del gobierno de Alfredo del Mazo González se cambiaron a secretarías), eran oriundos del estado, y al menos cuatro de ellos (Adolfo Ramírez Frago, director de Educación Pública, Malaquias Huitrón, oficial mayor, Abel Huitrón y Aguado, secretario general de Gobierno, y Tito Ortega, abogado consultor) habían tenido ya una larga carrera política local.⁴⁰ En puestos menores, excepto la jefatura de policía donde designó a su viejo amigo el teniente coronel Ignacio Suárez, que había sido colaborador cercano de Venustiano Carranza, de Cándido Aguilar y de él mismo durante la Revolución, y que era originario de Veracruz,⁴¹ nombró a amigos que procedían de otros estados. Los más destacados fueron Juan Silveti, su jefe del Cuerpo de Ayudantes, que era de Guanajuato, y José T. Torres Talavera, uno de sus secretarios particulares, de Veracruz.

Los únicos familiares fueron Alfredo del Mazo Vélez, primero su tesorero general y luego secretario general de Gobierno, y Gabriel Alfaro, secretario particular.⁴² Es posible que también

³⁸ Entrevista C.

³⁹ Entrevistas J y E.

⁴⁰ José Angel Aguilar, *La Revolución en el Estado de México*, INEHRM, México, 1977, t. II, pp. 233-239.

⁴¹ Amendola, *ibid.*, p. 310, *El Demócrata*, 12 de enero de 1945.

⁴² Se ha discutido mucho el parentesco de Fabela y Del Mazo y debido a que los apellidos nada parecen tener en común, se ha pensado que la relación era puramente afectiva. No obstante, sí hubo parentesco directo: la abuela paterna de Fabela fue Dolores Vélez, una de cuyas descendientes fue la señora Mercedes Vélez, madre de Alfredo del Mazo. Por eso Fabela era tío del que sería su sucesor. El vínculo se estrechó más porque Fabela fue padrino del hijo de Del

fuera familiar suyo Alberto Vélez Martínez, su director general de Hacienda, pero no hay la certeza. Sin embargo, lo relevante es que al margen del tipo de relación particular que hubiera con ellos, Fabela era amigo de cada uno y en más de una ocasión habían ya colaborado con él. Si Alfaro, Suárez y Silveti lo habían hecho desde la Revolución o poco después de ella, García Torres, su primer secretario general de Gobierno, había sido por años el encargado de llevar los negocios particulares de Fabela cuando éste radicaba en el extranjero.⁴³

Seguridad y confianza fue lo que buscó Fabela al conformar su gabinete, y no hay duda que esto le permitió gobernar en las difíciles condiciones de la época. Con todo, hubo otros factores no menos importantes que están directamente vinculados a su arraigo local. Fabela se apoyó en una extensa red de conocidos, contemporáneos suyos, que hacia los años cuarenta ya tenían fuertes intereses económicos, políticos y sociales en el estado. Es fácil entender esta circunstancia si se recuerda que el padre de Fabela fue un hacendado muy conocido y, si se ha de creer a las crónicas, estimado por su buen trato a los campesinos y por sus tendencias liberales que lo enfrentaron al porfirismo.⁴⁴ El padre estableció fuertes lazos con otras familias igualmente respetadas que, a diferencia de la suya, lograron transformar sus negocios o al menos adecuarlos, después de la Revolución.

Aunque el padre de Fabela vendió sus propiedades y se trasladó con la familia a la capital del país, el hijo mantuvo el contacto con aquellas familias y, sobre todo, con los herederos, contemporáneos suyos. Así, familias como los Huitrón, Del Mazo, Colín, Vélez,

Mazo, Alfredo del Mazo González, quien años después también sería gobernador. (APIF, discurso de Fabela al agradecerle al gobernador Alfredo del Mazo V. le regalara la casa donde nació, 15 de mayo de 1952, exp. 435/131-7; carta de Fabela a Del Mazo González, 2 de julio de 1960, exp. 24/92-2, y "Para tí...", *ibid.*, pp. 174-175 y 177). La relación con Gabriel Alfaro se resuelve fácil: el segundo apellido de Fabela fue Alfaro, de ahí que fuera su tío. Pero además de eso, Gabriel Alfaro fue por años su secretario particular y en esa calidad acompañó al diplomático en muchos de sus viajes al extranjero (APIF, correspondencia entre ambos, exps. 24/92-2 y 43/156-1).

⁴³ Amendolla, *ibid.*, pp. 309-310.

⁴⁴ A. Sánchez Arceche, Don Quijote..., *op. cit.*, pp. 21-32.

Monroy, etc., ya en la época que Fabela fue gobernador tenían importantes negocios que le dieron un invaluable soporte a su régimen.⁴⁵ Si ellos podían servir como intermediarios con los agricultores, comerciantes e incipientes empresarios otros, como su sobrino Arturo Vélez, que era obispo de Toluca, lo vincularon con sectores de la sociedad que él no conocía.⁴⁶ Fabela no sólo supo construir un equipo de colaboradores que al mismo tiempo que le eran leales tenían contactos previos con la política local, sino que también pudo crear una fuerte corriente de apoyo social y económico debido a su origen familiar, hasta cierto punto, aristocrático.

Fabela no se preocupó nada más de salvar su régimen, es decir, no limitó su trabajo a cumplir como gobernador. El se propuso sustituir a la que llamaba "la misma camarilla de políticos profesionales que ha gobernado la entidad durante veinte años".⁴⁷ Eso implicaba dar cabida a una nueva generación que él no conocía personalmente pero que podía ser adiestrada por su estilo y programa de actividad. Como se verá después, será precisamente esta diferencia generacional lo que explique que mientras el grupo de Fabela no logre sobrevivir, toda vez que estuvo formado por contemporáneos suyos, los jóvenes que él integró después fueron políticos que desarrollaron sus ideas y reglas de comportamiento pero que, de hecho, lo hicieron cuando Fabela había dejado el poder.

El cuadro III-1 muestra a los funcionarios que tuvieron un cargo administrativo en el gobierno de Fabela. De los 22 que figuran, la mitad logró permanecer en la política después de concluida su administración, como era previsible la mayoría en el gobierno siguiente de Del Mazo Vélez. Es de subrayarse que a excepción de 3 funcionarios (Huitrón y Aguado; Mendoza Plata y Ortega Monroy) ninguno de ellos lo logró después del gobierno de

⁴⁵ Entrevistas H y A.

⁴⁶ Entrevista E.

⁴⁷ APIF, carta de Fabela a Julián Nogueira, embajador de Uruguay en Estados Unidos, 7 de octubre de 1943, exp. 43/155-1.

Sánchez Colín; incluso de los 3 que lo consiguieron sólo uno obtuvo un cargo en el gobierno (el mismo que con Fabela, la Dirección de Educación Pública), mientras que los 2 restantes ocuparon puestos de elección. Si se considera al gabinete como el círculo más cercano y confiable del mandatario, llama la atención que sólo 4 de los 10 titulares hayan sobrevivido, los cuatro en el gobierno de Del Mazo, y que el resto haya terminado su carrera, al menos local, con Fabela.

La suerte de los que ocuparon puestos de elección es muy variable (cuadros III-2 a III-4). De los 14 que fueron diputados federales solamente 1 permaneció en el gobierno de Del Mazo. Aun así, hay que tener presente que 2 de los 14 (Fernández Albarrán y Ramos Millán), no pueden ser considerados como miembros del grupo de Fabela. Los 22 diputados locales tuvieron un comportamiento muy semejante a los que ocuparon puestos administrativos: 11 también se mantuvieron activos y, de nuevo, en su mayoría en el gobierno de Del Mazo. Con todo, sí aumenta el número de los que consiguieron estar más allá del régimen de Sánchez Colín. Por último, los presidentes municipales se concentraron en el gobierno de Del Mazo y el resto reapareció, sin ninguna pauta clara, en los siguientes tres periodos.

Algunos puntos más merecen destacarse de estos datos. El primero es advertir que sea cualquiera la extensión que se le quiera conceder al Grupo Atlacomulco, su prolongación es mucho más corta de lo que normalmente se considera. Como se había visto en el capítulo anterior con los datos agrupados, el grupo fabelista no consiguió sobrevivir después de 1957 y, más aún, se concentró en el inmediato siguiente, el de Del Mazo. El otro aspecto es que desde esa época, ya se advertían algunas pautas de comportamiento en las trayectorias de los políticos: aquéllos que ocuparon cargos administrativos tienden a repetirlos en otros periodos, en tanto que quienes desempeñaron los de elección, avanzan en cargos superiores pero del mismo ámbito. Así, es significativo que de los diputados locales (medio donde hubo más sobrevivientes), sólo 3 ocupan en algún momento un cargo administrativo, mientras que el

resto, no importa cuantos puestos acumulen, se mantienen en la esfera electoral. Los únicos cargos que no muestran un patrón definido son los partidarios, que lo mismo pasan a puestos de elección que administrativos (cuadro III-5). El verdadero grupo de Fabela prácticamente se extinguió con él.

La oportunidad histórica

El gobierno de Fabela es responsable de la creación de un grupo político cuya fama es mayor que su realidad, pero también (y quizá más importante) de sentar las bases de un desarrollo político y económico que modernizó rápidamente al Estado de México. Esta entidad se ha distinguido no tanto por su desarrollo económico, pues sin duda existen otros estados que comparten esa característica, sino por lo temprano que consiguió implantarlo. Así, la principal cualidad de Fabela estaría más en su visión de largo plazo y en su sensibilidad política para reconocer su época, su momento histórico, como la oportunidad para beneficiar a su estado del desarrollo nacional, político y económico que promovía el gobierno federal. De ahí que, desde entonces, sea en el Estado de México donde se desarrolle un empresariado moderno que, más aún, constituye uno de los centros de apoyo básicos del proyecto de industrialización nacional, y también una élite política notablemente similar a la central.

La influencia del Distrito Federal, pese a ser patente desde el siglo pasado, no será tan decisiva para estimular el desarrollo estatal como lo sería desde que Fabela decidió unirlo al futuro del gobierno central. Vale la pena destacar que, con diferentes etapas y en especial en distintos momentos, casi todos los estados de la República adecuaron a sus condiciones las pautas centrales; en este sentido, no habría diferencias con el Estado de México. Sin embargo, cuando se alude a la oportunidad se trata de resaltar que la entidad lo hizo exactamente cuando el gobierno federal lo hacía, es decir, que desde entonces avanzaron juntos y, para decirlo con

las palabras de un político del lugar, el estado se ha movido según las circunstancias del centro.⁴⁸

La presidencia del general Manuel Avila Camacho constituye un momento singular en la historia nacional que, sin embargo, ha permanecido opacado por los gobiernos de Cárdenas y de Miguel Alemán. Con todo, la innegable importancia de estos dos regímenes puede comprenderse mejor al situar el de Avila Camacho como aquel que logró encauzar la obra de Cárdenas en una etapa de estabilidad política, justo para que Alemán pudiera desarrollar sin cortapisas el proceso de industrialización. Hasta la llegada de Avila Camacho a la presidencia, el país había sufrido un largo periodo de institucionalización del sistema político que surgió de la Revolución. Mientras que durante los años veinte y treinta los gobernantes se preocuparon por establecer las estructuras e instituciones que garantizaron la pacificación del país, los cuarenta se significan por el notable impulso al crecimiento económico.

La época del caudillismo (y de su complemento, el maximato) es aquella en la que se somete a los caudillos locales y se crea el principal instrumento político del sistema, el PNR. La de Cárdenas destaca porque revitalizó al partido del Estado mediante la organización y la incorporación de los trabajadores agrícolas y fabriles. Con él, el partido se transformó de un organismo de notables en uno donde las masas actuaban y, formalmente, se convertían en gobierno. Para conseguirlo, Cárdenas cumplió muchas de las promesas de la Revolución que buscaban, siempre se dijo, desaparecer la desigualdad social. Los vínculos entre los trabajadores, sus organizaciones y el Estado se estrecharon de tal manera que, como nunca antes, el gobierno tuvo un apoyo extraordinario.

Avila Camacho heredó un país estable, una presidencia fortalecida al haber eliminado, legal y legítimamente, el poder de un caudillo, y un partido renovado en el que actuaban los principales sectores sociales del país. Dicho en otras palabras, Avila

⁴⁸ Entrevista H.

Camacho encontró funcionando las bases institucionales de un eficiente sistema político. Por eso, su gobierno pudo promover el crecimiento económico. Sin negar la influencia que la Segunda Guerra Mundial tuvo al propiciar una coyuntura para que los países como México comenzaron a industrializarse, no hay duda de que el fuerte sistema político mexicano hizo posible que el Estado atendiera, casi sin distracciones, el crecimiento económico.

No obstante, lo económico no fue lo único en que avanzó el gobierno de Avila Camacho. Hizo cuanto pudo para eliminar a los cardenistas y limar el radicalismo social de su antecesor, que se expresaba en el enorme poder que ejercían las corporaciones. Avila Camacho también acabó con la participación de los militares, como un sector más, en la política; creó la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) como instrumento que contrapesara la influencia de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Nacional Campesina (CNC), y por último, creó las condiciones no sólo para que comenzaran los gobiernos dirigidos por civiles sino para que se establecieran las pautas de la profesionalización de la política. Por ello no es casual que el último cambio del partido del Estado tuviera lugar al concluir el sexenio del general poblano. Por todo lo anterior, la presidencia de Avila Camacho representa la ruptura con una sociedad tradicional y el inicio de la modernización, que avanzaría aceleradamente con Miguel Alemán.⁴⁹

Si todo esto se tiene presente al estudiar el periodo de Fabela, se puede entender la trascendencia de su obra: "hasta antes de Fabela el Estado de México era una entidad donde sólo se veía el corto plazo, donde la clase política se peleaba sin tener objetivos comunes. Fabela lo que tuvo muy claro fue la formación de un estado moderno".⁵⁰ Y ese estado moderno sólo podía alcanzarse pacificando

⁴⁹ El sexenio de Avila Camacho no está suficientemente estudiado, aunque se encuentran referencias parciales a problemas específicos en diversos estudios. El trabajo de L. Medina (Del cardenismo..., op. cit.) es el más completo de todos.

⁵⁰ Entrevista C.

a los grupos, profesionalizando el quehacer político y racionalizando la administración pública. Fabela creó leyes, reglamentos y desarrolló programas que trascendieron su periodo y que, gobierno a gobierno, fueron dando frutos que comprobaron su visión política.

Al igual que hicieron los gobernantes nacionales, Fabela comenzó por fortalecer la capacidad económica del gobierno que era, sin exagerar, un desastre. El déficit fiscal era enorme y en su mayor parte se componía de adeudos que el estado tenía con la Secretaría de Hacienda por anticipos a cuenta de las participaciones federales. Pero el problema de fondo era la administración o, mejor dicho, la falta de ella para manejar los escasos recursos. También existían adeudos por sueldos y pagos de servicios atrasados e incluso faltantes por préstamos que el gobierno estatal había hecho a personas e instituciones diversas.

En poco tiempo Fabela logró corregir el rumbo. Ya desde su primer informe daba cuenta de que las finanzas comenzaban a mejorar y, sobre todo, a aumentar los recursos. Lo interesante es que el gobernador no lo logró mediante la creación de nuevos impuestos sino simplemente mejorando la recaudación, es decir, corrigiendo las fallas que las distintas leyes tenían y que, ya fuera por omisión o concesiones ilegales, impedían que el erario tuviera dinero.

El caso que mejor ejemplifica esta viciada práctica es el del cobro de impuestos por bebidas alcohólicas. La ley que Fabela encontró vigente concedía a un particular recaudar las contribuciones del ramo a cambio de lo cual pagaba al gobierno 10 mil pesos mensuales (120 mil al año). Al sustituir la ley, la hacienda estatal obtuvo cerca de 541 mil pesos anuales al realizar sin intermediarios el cobro de impuestos.³¹ Lo más grave era que no siempre la evasión fue resultado de la corrupción sino de fallas

³¹ No es claro cuándo se expidió la concesión. Carlos Herrejón (Historia..., *ibid.*, p. 268) dice que fue expedida por el gobernador José Luis Solórzano a un amigo en 1936, pero él tuvo que abandonar el cargo un año antes por la purga de callistas. De cualquier forma la sangría hacendaría duró cerca de diez años y enriqueció algunos bolsillos particulares.

legales que impedían la vigilancia fiscal o que hacían posible ocultar valores gravables. Este era el caso de la legislación sobre herencias, donaciones y propiedades de todo tipo, que pagaban menos de lo debido.

Al final Fabela corrigió o implantó por vez primera más de doce leyes y reglamentos que mejoraron la recaudación, fijaron bases tributarias y procedimientos de vigilancia así como sanciones para los evasores. Dentro de esta racionalización administrativa destaca el establecimiento de la Dirección General de Hacienda que ordenó las tareas que hasta entonces realizaban la Tesorería General y la Procuraduría General de Hacienda, y que las más de las veces no guardaban ninguna relación entre sí.⁵²

Esta fue quizá la más importante de sus acciones para racionalizar la administración pública (la otra fue crear la Dirección General de Obras Públicas que le permitió programar y dar seguimiento a los trabajos del gobierno). El segundo paso de Fabela fue vincularse al proyecto del gobierno federal. Dos ejemplos muestran el propósito del mandatario: uno, su planeación industrial, y el otro, su programa de carreteras. Es cierto que él no inició el proceso, pues en 1931 Filiberto Gómez decretó diversos apoyos y más tarde Wenceslao Labra los amplió, en particular las exenciones fiscales, pero por diversas razones entre las cuales debe contarse la ausencia de una política industrial de parte del gobierno federal, esas disposiciones tuvieron escasa trascendencia. Fabela, en contraste, tuvo dos aciertos: expedir leyes funcionales que se vincularon al saneamiento fiscal y a la simplificación de otras leyes, y sumarse al impulso federal que ya se había iniciado.

Una de las acciones más importantes del gobierno de Avila Camacho fue la de expedir en 1941 la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias que exentaba de impuestos, en montos y por periodos variables (incluso acumulables), a las industrias que por primera vez se establecieran o que ampliaran sus instalaciones y producción

⁵² Tercer y cuarto informes de gobierno, *Mi gobierno...*, *ibid.*, pp. 339-341 y 418-419.

mediante nuevas construcciones. Fabela, por su parte, durante el segundo año de su mandato, expidió dos decretos (los números 66 y 44, respectivamente) que fomentaban el establecimiento de nuevas industrias y que exentaban de impuestos a las nuevas construcciones. Finalmente, en 1945 se aprobó la Ley de Protección a la Industria en el Estado de México que se convirtió en la base para el crecimiento económico de la entidad.⁵³ La coincidencia no es para nada fortuita: Fabela reconoció en la Ley de Industrias de Avila Camacho el impulso económico del país y decidió que el Estado de México fuera el sitio que albergara el proyecto.

El éxito puede comprobarse con el incremento en la inversión total en la industria. En 1942 era de 78 millones de pesos, pero en 1945 ya alcanzaba la cifra de 300 millones. El número de empresas en ese último año era de 1 515, muchas de las cuales eran nuevas. Como es natural, la inversión industrial provocó efectos en cadena en muchos sectores, como la expansión urbana (esos años marcan el comienzo del crecimiento de las principales zonas fabriles de la entidad, como Tlalnepantla, Naucalpan, Cuautitlán, Ecatepec, Lerma y el Valle de Toluca), comercial e incluso residencial. La capital y su cercanía hicieron que el Estado de México encontrara en el Distrito Federal a su principal mercado y, mediante su infraestructura, se relacionara con otras regiones. Gracias a ello la industrialización de la entidad no sólo corrió pareja con la de todo el país sino que se constituyó en uno de los polos de crecimiento más importantes de la economía nacional.

Para Fabela era muy claro el beneficio. En un discurso pronunciado ante los miembros de la Cámara de Comercio de Toluca, señaló que su gobierno recibía constantemente solicitudes para instalar nuevas industrias porque tenía varias ventajas para los empresarios, entre ellas: "la cercanía de la capital federal... que es el mejor mercado que [se puede] tener en toda la República. El

⁵³ Sanford A. Mosk, *La revolución industrial de México*, PAIH, México, no. 2, abril-junio de 1951, y R. Béjar Navarro y P. Casanova Alvarez, *Historia de la...*, op. cit., p. 173.

Estado de México... es el que tiene más probabilidades de progreso material".⁵⁴

El fomento industrial se completaría con la obra carretera. Fabela se propuso cumplir con tres objetivos al emprender esta tarea: comunicar zonas productoras del estado con Toluca y con la capital del país; facilitar el tránsito turístico y comercial con otras entidades y convertir al Estado de México en puerta de entrada y salida de los productos de otras regiones. El orden de los objetivos determinó la secuencia en la construcción de carreteras: primero comunicar internamente al estado y después crear los contactos con el exterior. Al final, la administración de Fabela construyó catorce carreteras con una extensión aproximada de 479 kilómetros, acciones significativas que indudablemente estimularon a la industria de la región.

La obra de Fabela tuvo otro aspecto importante en la educación y la cultura. Sus actividades comprendieron la construcción de escuelas primarias y la expansión notable de secundarias. Pero también inició jornadas culturales y veladas literarias en Toluca pero, sobre todo en Atlacomulco (que le valieron el título sarcástico de la Atenas de Fabela), que al mismo tiempo que servían para difundir la cultura con la presencia de destacados artistas e intelectuales de la época, fueron también inmejorables reuniones sociales para relacionar a los jóvenes políticos del estado con las personalidades políticas nacionales.⁵⁵ Uno de los principales beneficiarios de estas reuniones fue el joven Carlos Hank González.

Como se ve, la importancia de las acciones de Fabela va más allá de la formación de un grupo político con el cual pudiera gobernar y, como fue su intención, mantener su influencia al terminar su periodo. Si algo fue relevante para el estado fue la visión histórica, de largo plazo que Fabela tuvo para sentar las bases de la acelerada modernización política. La obra, con todo, no

⁵⁴ "A la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de Toluca", en *MI gobierno...*, *ibid.*, p. 34.

⁵⁵ Entrevistas E y C.

la logró terminar Fabela, de ahí que promoviera, al final de su periodo, la ampliación del periodo gubernamental en dos años,⁵⁶ y que preparara la sucesión para depositarla en su sobrino Alfredo Del Mazo.

3. La consolidación frustrada

El momento de mayor poder del grupo de Fabela se alcanza con la designación de Alfredo del Mazo como su sucesor. Del mismo modo que Avila Camacho dió todo su apoyo a Fabela para que gobernara y, en especial, marginara a los políticos locales, así el presidente accedió a que el sucesor fuera quien el diplomático de Carranza eligiera. Sería la última vez que Fabela cumpliría su voluntad; el gobierno de Alfredo del Mazo es, al mismo tiempo, la cima de su poder y el comienzo de su declinación.

Como ya se dijo, Fabela contaba entre los miembros de su gabinete con políticos avezados, incluso que hubieran podido tender puentes con la élite desplazada. Al preparar a Del Mazo, Fabela buscaba varios objetivos: asegurarse de que su obra y sus proyectos continuarían con alguien en quien confiaba plenamente; preservar su influencia en un personaje que además de la fidelidad política le debía fidelidad familiar, y romper definitivamente con la vieja clase política al gobernar un joven funcionario que, además, había conocido y aun enfrentado los desafíos de aquella élite. Del Mazo era, por todo ello, una especie de garantía de que sus propósitos modernizadores se mantendrían.

Fabela tenía razón cuando decía que él fue quien preparó y abrió al camino a Del Mazo.⁵⁷ Si bien su padre, Manuel del Mazo, tuvo participación en política e incluso fue presidente municipal de Atlacomulco, el hijo Alfredo se dedicó muy joven a trabajar en la Comisión Nacional de Irrigación. Ahí ingresó en 1926, cuando tenía 22 años de edad, y se mantuvo casi ininterrumpidamente hasta 1942,

⁵⁶ Cuarto informe..., *ibid.*, p. 355.

⁵⁷ "Para tí...", *ibid.*, p. 177.

cuando su tío Fabela lo designó tesorero general del Estado.⁵⁸ Un año después, Fabela lo trasladó a la Secretaría General de Gobierno, el puesto político más importante después de la gubernatura, y desde ese cargo Del Mazo acompañó al mandatario no sólo en la aplicación de sus medidas sino también a las reuniones en las que Fabela relacionaba a sus políticos. Cuando Del Mazo contaba con 41 años y con tres de experiencia en el gobierno local, se convirtió en el sucesor de su tío.

La decisión no estuvo exenta de problemas ni, mucho menos, de candidaturas de oposición. En el proceso, Fabela no sólo volvió a contar con el apoyo presidencial sino que lo correspondió con un singular servicio que, en contraste, le provocó el odio de Gaxiola. Como se vio antes, el secretario de Economía Nacional había rechazado en 1942 el interinato que, según su propia confesión, Avila Camacho le había ofrecido. Las pugnas en el gabinete presidencial volverían a colocar al secretario frente a la gubernatura y sería, de nuevo, el mismo presidente Avila Camacho quien se la ofrecería.

Los continuos reclamos al gobierno de Avila Camacho por la inflación, así como las presiones de la izquierda cardenista que buscaban modificar el rumbo del régimen, convencieron a Avila Camacho de sacrificar a su secretario, blanco permanente de las críticas, mediante un recurso que, en apariencia, no significaba el despido sino la realización de un deseo personal. En 1944, tanto Del Mazo como Fabela persuadieron a Gaxiola de postularse a la gubernatura del estado. El mismo presidente alentó sus aspiraciones, con lo cual Gaxiola supuso que la decisión estaba tomada. Pocos días habrían de pasar para que Gaxiola fuera desengañado, incluso por el mismo Fabela, de que el sucesor sería Del Mazo y no él.⁵⁹ Es evidente que Fabela no dudó quién sería el beneficiario inmediato de su obra ni, mucho menos, consideró seriamente a

⁵⁸ M. Colín, *Once semblanzas de personajes del Estado de México*, Cuadernos del Estado de México, México, 1972, pp. 203-207.

⁵⁹ *Memorias...*, *ibid.* pp. 311-313.

Gaxiola, hombre vinculado al gomismo; su disposición para convencerlo se explica como un servicio al presidente quien se desprendería de, para ese entonces, un molesto compañero de viaje. Fabela correspondía a la amistad con Avila Camacho.

Gaxiola, sin embargo, no fue el único candidato; el general Antonio Romero, cercano al viejo líder Labra, que había competido con Zárate Albarrán en 1941, volvió a disputar la gubernatura. Muy al margen de las aspiraciones personales de Romero, su propósito tenía al menos dos fuentes de apoyo: el mismo Wenceslao Labra que durante el cuatrienio de Fabela no cesó de conspirar en su contra,⁶⁰ y algunos viejos políticos, acusados de caciques, como José Mozo, quien fuera un diputado de la legislatura opositora a Fabela.⁶¹ Al terminar su periodo, los viejos políticos que habían sido marginados por el diplomático intentaron recuperar el control del estado al ver que con Del Mazo sólo se profundizaría su alejamiento. Su decisión fue de tal magnitud que no vacilaron en resolver el conflicto por su medio preferido, la violencia. En plena campaña, intentaron asesinar al secretario general de la Federación Revolucionaria de Obreros y Campesinos y lo lograron con el líder de la Liga de Comunidades Agrarias en Valle de Bravo.⁶²

Los atentados no lograron impedir que Del Mazo llegara a la gubernatura. Si el apoyo de Fabela había sido decisivo, los hombres que lo acompañaron e incluso prepararon su campaña, no dejaban duda de que el internacionalista no pretendía abandonar el poder: los coordinadores de la campaña habían sido Roberto Barrios, político de Atlacomulco cercano a Fabela, y Manuel Martínez Orta, uno de los diputados locales impulsados por Fabela en la segunda mitad de su

⁶⁰ APIF, informe de Luis Angel Rodríguez, procurador de Justicia del estado, al gobernador Fabela, sobre quienes atacan al gobierno, 18 de octubre de 1943, exp. 43/155-1.

⁶¹ C. Herrejón, *ibid.*, p. 249, y Amendolla, *ibid.*, p. 321.

⁶² *El Demócrata*, 5 de enero de 1945. Gaxiola escribe que durante la campaña su casa fue asaltada; por supuesto anglere que fueron hombres de Fabela los que lo hicieron, pero la cercanía en las fechas entre los atentados de los romeristas y la renuncia de Gaxiola, hacen pensar que fueron éstos los autores del ataque. *Ibid.*, p. 314.

gobierno.⁶³ Más clara fue la presencia de algunos miembros del gabinete que estaban vinculados con el anterior gobernador.

Mario Colín Sánchez se convirtió en su secretario particular y repitieron como oficial mayor, Malaquías Huitrón; como secretario general de Gobierno, Abel Huitrón y Aguado; como director de Hacienda, Alberto Vélez Martínez; y como director de Educación, Adolfo Ramírez Fragoso, es decir, las principales instituciones del nuevo gobierno descansaban en los mismos políticos que Fabela había designado. Aun así, Del Mazo pudo disponer de siete carteras en las que colocó a sus hombres de confianza (cuadro III-6), entre ellos un familiar, Galo del Mazo. Su cercanía personal se advierte en el hecho de que, como se ve en el cuadro, 5 no tenían antecedentes políticos ni colaboración en el gobierno de Fabela, y que los 2 restantes habían tenido participación con el partido y en la legislatura local, medios con los que Del Mazo, como secretario general de Gobierno, había tenido contacto estrecho.

La independencia de Del Mazo se observa en sus esfuerzos por contar con una legislatura local y con diputados federales que no estuvieran vinculados a Fabela. Como se ve en los cuadros III-7 y III-8, Del Mazo consiguió tener políticos afines en ambos sitios: de los 33 diputados federales, sólo 8 habían colaborado con Fabela, y de los 44 diputados locales, 8 estaban en esa situación. Como se ve, Del Mazo, aunque no pudo sacudirse la influencia del tío, (que, comparativamente con los restantes gobiernos, fue la más importante) sí logró contenerla introduciendo en la política a nuevos individuos. Con estos datos ya puede deducirse que las lealtades de los jóvenes políticos no estaban comprometidas con el legendario diplomático de Carranza, sino con Del Mazo.

La misma pauta siguió con los otros puestos. El éxito se lo apuntó en las presidencias municipales donde ninguno de los elegidos había tenido contacto con Fabela (cuadro III-9). En los puestos partidarios y en el senado no fue tan exitoso (cuadros III-10 y III-11): de los 5 que dirigieron el partido 2 ya habían

⁶³ *El Demócrata*, 30 de enero y 6 julio de 1945.

estado con Fabela y de los 4 senadores, 3 no tenían relaciones directas con el diplomático ni con Del Mazo, sino que respondían a intereses del gobierno federal.

Como puede advertirse, la influencia de Fabela no fue la que él mismo hubiera deseado. Peor aún, apenas terminó su periodo recibió indicaciones precisas de que el gobierno federal, el mismo que lo había apoyado en su administración y en la selección de su sucesor, no le permitiría mantener su dominio. Fabela quiso continuar figurando en la política del estado no como líder extralegal sino con un cargo de elección, el de senador; promovió la candidatura e incluso consiguió que fuera inscrito. Pero fue Avila Camacho quien terminó con sus planes pues propuso su candidatura como Juez en la Corte Internacional de La Haya por un periodo de seis años, exactamente la duración del gobierno de Del Mazo.⁶⁴ El cambio de última hora hizo posible que Adolfo López Mateos se convirtiera en senador propietario y que Salvador Sánchez Colín, el futuro gobernador, ocupara la suplencia. Aunque Fabela regresaría en 1950 como consejero de Miguel Alemán, Avila Camacho había logrado alejarlo de la política para terminar con las aspiraciones de Fabela y, lo más importante, cortar los ya débiles contactos del diplomático. Como se verá en seguida, los cuatro años que pasó en Holanda fueron suficientes para que Fabela no pudiera decidir al sucesor de Del Mazo.

Los problemas para el diplomático continuaron y, lo que fue peor, lo llevaron a enfrentamientos con el gobernador. En 1947 ocurrió un hecho en apariencia irrelevante que, sin embargo, motivó uno de los reclamos más enérgicos de Fabela a Del Mazo. Poco antes de concluir su periodo, Fabela inauguró una escuela primaria a la que sólo le faltaban detalles menores para entrar en servicio; convencido de ello, le colocó una placa que atribuía a su gobierno la obra concluida. Al poco tiempo Del Mazo la sustituyó con otra en la que se corresponsabilizaba de la escuela y, como decía Fabela,

⁶⁴ APIF, carta de Fabela a Manuel Avila Camacho, 22 diciembre de 1948, exp. 40/146-A y *El Demócrata*, 1° de marzo de 1946.

tuvo la audacia de invitarlo a la segunda inauguración. La verdad, es que aunque se advierte el exceso de Del Mazo, no era un asunto para motivar una reacción como la que Fabela tuvo.

En una carta confidencial, tras detallar esa y otras fricciones menores, Fabela le pide a Del Mazo rectificar o enfrentar una protesta pública del ex gobernador pues, le dice, "no has sabido interpretar mi conducta hacia tí, en lo que ha tenido de tolerante y de prudente", ya que lo ha considerado "incapaz de ponerte en evidencia... considerándome quizá débil, incomprensivo y abúlico". La protesta disminuye el tono de reproche hasta recordarle a Del Mazo que fue él quien lo llevó a su gobierno y lo trató "no como un jefe sino como un amigo... y más aún te traté como a un hijo. Te tuve siempre la más absoluta confianza, te otorgué las más amplias facultades... con el objeto de darle a todo el mundo la impresión de que eras tú la persona más indicada para regir después de mí los destinos del estado".⁶⁵

El hecho no es un simple pleito de familia. Por el tono de la carta y la minuciosidad de los detalles, es posible deducir que la relación formal no era buena y que este desliz de Del Mazo simplemente rebasaba la paciencia de Fabela. Si un asunto menor como la escuela provocaba una reacción así, era porque había otros problemas acumulados, como lo prueba el que Del Mazo sometiera a procesos judiciales a varios presidentes municipales, jueces y magistrados del Tribunal Superior de Justicia, todos nombrados por Fabela, y que consiguiera, a mediados de su periodo, sacudirse a Malaquías Huitrón como oficial mayor heredado de su tío, para colocar en su lugar a Santiago Velasco Ruiz, amigo cercano que hasta entonces había sido su secretario particular.⁶⁶ En realidad, todo esto no era más que el resultado visible de una relación ríspida y difícil que mantenían Fabela y Del Mazo⁶⁷ y que resultaba encubierta por el parentesco, la continuidad política que se

⁶⁵ APIF, carta de Fabela a Del Mazo, 11 de julio de 1947, exp. 14/53-1.

⁶⁶ C. Herrejón, *ibid.*, p. 272 y *El Sol de Toluca*, 10 junio 1950.

⁶⁷ Entrevista C.

advertía en las obras gubernamentales y la presencia de algunos funcionarios identificados con Fabela.

Es verdad que las semejanzas son notables, a grado tal que muchos políticos del estado consideran el régimen de Del Mazo como una prolongación familiar de Fabela,⁶⁸ pero una revisión detenida de las designaciones y acciones de Del Mazo prueban que Fabela no tuvo influencia total en su gobierno ni, lo más importante, su grupo se mantuvo unido y consolidado. Es evidente que Del Mazo fue una de sus obras más acabadas pero, como se ha visto, estuvo lejos de actuar en su nombre. Más aún, pronto cobró importancia propia gracias a estrechar sus relaciones con Adolfo López Mateos, a la sazón senador y amigo de Adolfo Ruíz Cortines quien lo nombraría coordinador de su campaña presidencial, de tal suerte que Del Mazo no se preocupó por extender el grupo de Fabela ni crear uno propio. Así, el Grupo Atlacomulco fue perdiendo paulatinamente fuerza.

Ambos factores quedan bien mostrados con la sucesión de Del Mazo. Fabela, aunque fue alejado del país por Avila Camacho y tuvo conflictos con Del Mazo, no dejó de estar informado de la política estatal ni de intentar recuperar su influencia decidiendo al sucesor. Su candidato, Alfredo Becerril Colín, fue su amigo, ingeniero nacido también en Atlacomulco, a quien Fabela en 1942 lo nombró asesor técnico en asuntos relacionados con las obras públicas.⁶⁹ Becerril fue uno de los funcionarios que Fabela le heredó con el mismo puesto a Del Mazo, aunque con la simpatía del nuevo gobernador, pues ambos se conocían de tiempo atrás cuando Becerril era Vocal Ejecutivo de la Comisión Nacional de Irrigación y Del Mazo jefe de Almacenes e Inventarios de la misma Comisión.⁷⁰ La relación era bastante buena, como lo prueba el que Fabela le pidiera a Becerril volver de un viaje que hacía en Europa, porque Del Mazo sin él se sentía "incompleto y nervioso".⁷¹

⁶⁸ Entrevistas I, J, E.

⁶⁹ APIF, Carta del gobernador Fabela a Luis F. Fink, directivo de Altos Hornos de México, 9 julio de 1945, exp. 43/155-2.

⁷⁰ M. Colín, *Once semblanzas...*, op. cit., p. 207.

⁷¹ APIF, carta de Fabela a Alfredo Becerril Colín, 4 de octubre de 1950, exp. 28/110-3.

Aunque no se puede documentar con la misma exactitud la fecha en que se inició la relación entre Fabela y Becerril, lo cierto es que entre ellos hubo una profunda y duradera amistad. Fue Becerril uno de los amigos que mantuvo a Fabela cotidianamente al tanto de los asuntos políticos del estado mientras radicó en Holanda. Dadas las convergencias, no fue extraño que Fabela viera en Becerril a un buen prospecto para la gubernatura y que convenciera a Del Mazo de trabajar en su concreción. Aunque no se sabe cuándo se elaboró el plan, sí se conocen los detalles y los cambios de actitud del gobernador Del Mazo, que Fabela no dudó en calificar de vacilaciones.

Al parecer, se había considerado que Becerril ocupara algún puesto importante hacia mediados del sexenio y Del Mazo cambió de opinión. En 1948 Becerril tuvo suficientes pruebas de que los planes habían cambiado o "que no hay firme intención en proseguir con ellos", ante lo cual él y Mario Colín decidieron promoverlo como diputado local.⁷² La respuesta de Fabela no deja lugar a dudas, primero, sobre la existencia de un acuerdo previo, y segundo, de su opinión sobre Del Mazo: "no me extraña lo que usted me dice... a pesar del compromiso formal existente, la persona a que usted se refiere no resolverá el problema... El pacto de caballeros celebrado hace tiempo no lo llevará a cabo si no le conviene".⁷³ Con la aprobación de Fabela, Becerril se convirtió en diputado local por Atlacomulco en 1950. Desde entonces, el proyecto original fue seguido solamente por Fabela, Becerril, Mario Colín y el presidente del Comité Directivo Estatal del PRI, Rafael Suárez Ocaña, pues Del Mazo, fingiendo un error de cálculo, abortó la candidatura.

En septiembre de 1950, a un año de concluir el periodo, Del Mazo le comunicó a Becerril que debía volver del viaje que realizaba porque la situación se complicaba al rechazar Miguel

⁷² APIF, carta de Alfredo Becerril Colín a Fabela, 16 de junio de 1948, exp. 40/146.

⁷³ APIF, carta de Fabela a Alfredo Becerril Colín, 13 de julio de 1948, mismo expediente.

Alemán su reelección en la presidencia; Becerril le comunicó a Fabela que él consideraba que:

lo mejor será ajustarnos al plan elaborado desde un principio, de presentarle al presidente una cosa completamente hecha, respaldada por una mayoría abrumadora, de tal manera que no le quede otro remedio que darle su aprobación.

Para lograrlo, proponía que en dos meses Mario Colín organizara movilizaciones en su favor en varios lugares como Tlalnepantla, Tenancingo, Sultepec, Atlacomulco, Texcoco y Toluca, para crear "un núcleo de opinión tan fuerte" que sería imposible destruirlo.⁷⁴ Bastaron unos días para que el plan fracasara. Del Mazo le confió a Adolfo Orive de Alba, viejo amigo suyo desde los años en que ambos trabajaron en la Comisión Nacional de Irrigación y en ese momento secretario de Recursos Hidráulicos, que él y Fabela consideraban a Becerril como el candidato a sucederlo. Del Mazo pudo cometer la indiscreción por varias razones: por un exceso de confianza en su amistad con Orive; porque, seguro de ella, buscara su mediación con Alemán (ésto fue lo que creyó Fabela, convencido de que Del Mazo no podía controlar la situación), o porque conociera las preferencias del presidente y no quisiera presentarse como un opositor a sus deseos. En cualquiera de los casos, Del Mazo puso en peligro el factor del que dependía el éxito del plan, las movilizaciones que obligarían al presidente a apoyar a Becerril.⁷⁵

A Fabela no le pasó inadvertido que Alemán, enterado del proyecto, actuaría rápidamente y no en favor del plan. En una última comunicación con Becerril, le informa que en una entrevista con Del Mazo el presidente le señaló que él tomaría la decisión en

⁷⁴ APIF, carta de Alfredo Becerril Colín a Fabela, 25 de septiembre de 1950, exp. 28/110-3.

⁷⁵ Los detalles y las reflexiones de Fabela se encuentran en una larga carta dirigida a Alfredo Becerril Colín, APIF, 4 de octubre de 1950, exp. 28/110-3.

el momento que considerara adecuado.⁷⁶ Aunque al conocer los detalles es posible pensar que el fracaso en la sucesión se debió a un error en los preparativos, aun así es claro que Fabela no pudo controlar al gobernador Del Mazo quien, a fin de cuentas, actuó con la autonomía necesaria y que Alemán no estaba dispuesto a satisfacer sus deseos para prolongar su influencia. Por el contrario, la decisión del presidente fue elegir a un funcionario que sin estar del todo alejado de Fabela, lo estaba lo suficiente para terminar con el poco poder que aún conservaba.

El debilitamiento de Fabela también se explica por el poco interés que Del Mazo tuvo, no ya para asegurar la imagen del diplomático, sino para crear un grupo propio que le construyera un poder duradero. El conjunto de funcionarios ligados a Del Mazo muestra claramente que aunque le cerró el paso a Fabela, no pudo o no supo cómo hacer sobrevivir a los políticos que él había promovido. Del total de individuos que Del Mazo nombró en su gobierno (cuadro III-6), la tercera parte procedían de Fabela y, como ya se mencionó, al menos 4 controlaban las carteras más importantes. Pero de los 24 que formaron el equipo de confianza de Del Mazo, sólo 6 lograron sobrevivir y en el gobierno siguiente.⁷⁷

Más ilustrativa es la suerte que tuvieron los políticos que llevó a los puestos de elección y partidarios (cuadros III-7 a III-10): Únicamente 4 de los 25 diputados federales, 9 de los 36 locales, 8 de los 12 presidentes municipales, y uno de los 3 dirigentes del PRI, consiguieron otro cargo en alguna administración posterior y siempre en el mismo ámbito electoral. Resulta evidente que Del Mazo no se interesó por preservar la influencia de su protector pero tampoco se ocupó seriamente de crear un grupo propio que trascendiera su gobierno. Sólo la imaginación puede

⁷⁶ APIF, carta de Fabela a Alfredo Becerril Colín, 27 de octubre de 1950, exp. 28/110-3. De todas formas Fabela presionó hasta el último momento para ganar la candidatura, como lo prueba el que Becerril todavía fuera considerado finalista al conocerse la decisión en favor de Sánchez Colín, *El Sol de Toluca*, 28 de marzo de 1951.

⁷⁷ Entre estos 6 está incluido Sánchez Colín nada más para facilitar la descripción pero, como se verá después, él no formó parte del grupo.

encontrar en estos detalles la permanencia de un grupo político. La leyenda de Fabela y de su Grupo Atlacomulco no resistió los conflictos de la siguiente gubernatura.

4. El comienzo del fin

Aunque la versión popular dice que el ingeniero Salvador Sánchez Colín llegó a la gubernatura en 1951 por sus vínculos con Fabela y el Grupo Atlacomulco, basta ver su curriculum para comprender que lo único que tenía en común con Fabela y Del Mazo fue el lugar de nacimiento. Sánchez Colín nació en Atlacomulco, aunque no en la cabecera municipal sino en un pueblo cercano lo que, al decir de algunos, no era bien visto por aquellos, que se consideraban más cultos y educados.⁷⁸ Tampoco tuvo muchos vínculos con su estado, pues sólo cursó los dos primeros años de la primaria en Atlacomulco y desde entonces el resto de su educación transcurrió en el Distrito Federal. Becado por el gobierno federal, ingresó al Instituto Técnico Industrial El Mexe, en Hidalgo, y después ingresó a la Escuela Nacional de Agricultura de Chapingo. Su clara vocación por los asuntos técnicos del campo lo llevó muy pronto a dedicarse por completo a esa actividad.

Entre 1936 y 1943 trabajó en instituciones dedicadas a la agricultura en el Distrito Federal e incluso en Baja California. En los años centrales de la administración de Fabela, Sánchez Colín viajó a Estados Unidos, becado por el gobierno de ese país, para especializarse en cítricos, lo que le permitiría años después, como investigador de la Secretaría de Agricultura, crear una nueva variedad del limón que hasta hoy lleva su apellido. Sus experiencias las expuso en el libro *El cultivo del limonero y la industrialización del limón*, ampliamente conocido por los especialistas y los cultivadores.

⁷⁸ Entrevista E. Nació en Tecoac, en ese entonces un caserío a mil quinientos metros de Atlacomulco. José Angel Aguilar, *Lo que supe y me consta de Salvador Sánchez Colín*, s.p.l, Toluca, 1986, p. 27.

Uno de ellos, Miguel Alemán, lo leería para encontrar soluciones a los problemas que tenía en su rancho (la *Finca Sayula*); al final, Alemán le encargaría al agrónomo el cuidado de la propiedad. A esta relación, estrictamente personal, el presidente le añadiría la política porque durante su campaña Sánchez Colín participaría en las Comisiones Técnicas, con lo cual ampliaría su fama de experto en el limón y el aguacate.⁷⁹

Es evidente que Sánchez Colín no sólo estuvo fuera de su estado sino al margen de la política en general. La época de Fabela y los conflictos con esa élite tradicional, así como los esfuerzos por crear una entidad moderna y una clase política adiestrada y fiel al líder diplomático, pasaron sin preocupar demasiado al experto agrícola, más interesado en los limones y los aguacates. En realidad, Sánchez Colín tuvo contacto político con el estado cuando Adolfo López Mateos ocupó la senaduría a la que tuvo que renunciar Fabela y quedó vacante la suplencia, un puesto que por lo común se vuelve decorativo porque el propietario casi nunca abandona su curul. El cargo parece haber sido una manera discreta de Miguel Alemán para corresponder a Sánchez Colín sus servicios en la campaña. Fue Del Mazo quien convencido de sus conocimientos, lo designó director de Agricultura en su gabinete, con lo cual ganaba a un técnico experimentado al mismo tiempo que ensanchaba su autonomía respecto de Fabela.

Con esos antecedentes, empero, no era previsible que se convirtiera en un candidato importante a la gubernatura. El momento parece haberse presentado en 1949 cuando murió en un accidente de aviación el que desde 1946, cuando Alemán se convirtió en presidente, se perfilaba como el siguiente gobernador: Gabriel Ramos Millán. Como es sabido, entre Ramos Millán y Alemán hubo una profunda amistad que nació en su juventud y se fue fortaleciendo conforme fueron ocupando puestos políticos relevantes. Ramos Millán

⁷⁹ J. A. Aguilar, *ibid.*, p. 78. Al igual que con el limón, Sánchez Colín creó una variedad del aguacate que también lleva su nombre.

era el candidato seguro de Alemán y la mejor prueba de que no permitiría la consolidación de Fabela.

En 1950, cuando el diplomático y Del Mazo promovieron a Becerril Colín como diputado local, Sánchez Colín también ocupó la curul por el distrito de Texcoco. La intención no podía pasar inadvertida para los políticos de la época y menos cuando Sánchez Colín, el experto técnico agrícola, era el que cuidaba el rancho de Alemán en Veracruz. No fue extraño entonces, que al desaparecer Ramos Millán el presidente considerara a Sánchez Colín como un buen prospecto, que además de su prestigio profesional tenía la cualidad de haber nacido en la misma región que Fabela y Del Mazo, pero con los cuales apenas tenía contacto.⁶⁰ Más aún, la indiscreción de Del Mazo en 1950, alertó al presidente sobre las aspiraciones de Fabela y lo obligó (en el supuesto de que no lo hubiera decidido antes) a buscar un candidato de su preferencia.

La independencia con la que llegó Sánchez Colín la demostró claramente al integrar su gabinete. De los 16 titulares con que contó, 2 habían estado con Fabela y habían logrado continuar con Del Mazo, y otros 2 los heredó de su antecesor inmediato (cuadro III-12). Como se ve, comparado con el gabinete de Del Mazo, Sánchez Colín redujo a la mitad la influencia directa de Fabela. Es cierto que la Secretaría General de Gobierno quedó en manos de Malaquías Huitrón, uno de los símbolos del fabelismo, pero la designación parece responder más a una calculada ventaja del gobernador que al predominio del diplomático, pues la larga trayectoria de Huitrón, que no sólo había transcurrido en las administraciones de Fabela y Del Mazo, sino también en el gomismo, resolvía el evidente desconocimiento político de Sánchez Colín y, sobre todo, le permitía reconciliarse con los fabelistas dolidos por su victoria.

La intención se confirma con el dato adicional de que Ramírez Fragos, el segundo fabelista, estaba en Educación y no en los otros importantes cargos que habían controlado en el régimen inmediato. Los dos funcionarios que procedían del gobierno de Del

⁶⁰ Entrevistas E, I, J.

Mazo fueron Hermilo Arcos Pérez y Santiago Velasco Ruiz, con los cuales él había integrado el gabinete anterior, por lo que no era difícil que hubiera establecido relaciones personales si, como en el caso de Arcos Pérez, además los unía la profesión de ingenieros.

Los demás funcionarios muestran cómo el gobernador se rodeó de personas a quienes conocía de tiempo atrás y, por lo tanto, sabía dónde podían rendir un mejor desempeño. Por ejemplo, Ignacio Alviso Flores, su secretario particular, era originario de San Luis Potosí, aunque radicado en Zacatecas; si bien no tenía contacto con el Estado de México, había sido maestro de Sánchez Colín en Chapingo y desde entonces lo había acompañado en algunos trabajos, particularmente en la preparación de las conferencias conocidas de "mesa redonda", que se realizaron en la campaña de Alemán.

Julián Díaz Arias, que fue su primer oficial mayor, era ingeniero mecánico electricista y también economista, que había trabajado en el Instituto Politécnico Nacional (fue fundador de la Vocacional 5) y en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Como Alviso, también había colaborado con Sánchez Colín en la campaña de Alemán. La relación con Mario Montiel, su director general de Hacienda, era más vieja: especializado en las tareas hacendarias, había creado y dirigido el área de Auditoría cuando Fabela fundó la Dirección General de Hacienda, su amistad con Sánchez Colín databa de los años treinta, cuando había prestado sus servicios en la Comisión Nacional de Irrigación. José Ramón Arana Urbina, que fue al abogado consultor de su gobierno, reunía la doble cualidad de ser amigo de Sánchez Colín, con quien había participado en la campaña de Alemán, y tener una conocida carrera administrativa en el estado, donde había sido procurador de la Defensa del Trabajo y también abogado consultor, durante el periodo de Del Mazo.¹¹

Como puede apreciarse, Sánchez Colín no se refugió en los fabelistas a pesar de que no tenía el conocimiento del estado ni, sobre todo, la experiencia política indispensable para enfrentar la

¹¹ *El Sol de Toluca*, 18 y 19 septiembre de 1951.

gubernatura. El siguió con la costumbre de trabajar con su grupo de colaboradores, aquéllos en quienes podía confiar plenamente. Y eso se ratifica con el resto de funcionarios que ingresaron al área administrativa durante su periodo (cuadro III-12). Si se observa al número total de personas, incluidos los mismos titulares del gabinete, se advierte que de los 39 que estuvieron en su gobierno, solamente 9 habían estado antes en algún gobierno (5 con Fabela y 3 con Del Mazo), lo que significa que Sánchez Colín pudo nombrar a un porcentaje mayor de funcionarios ligados a él (77% frente al 69% de Del Mazo), dato que constituye un indicador más de la declinación de la influencia de Fabela.

Al igual que lo hiciera Del Mazo, Sánchez Colín renovó por completo las diputaciones federales y la legislatura local (cuadros III-13 y III-14). Sólo 7 de los 24 enviados a la cámara federal y 4 de los 25 locales, habían tenido algún cargo con Fabela o Del Mazo. El éxito, con todo, lo tuvo en las presidencias municipales (cuadro III-15) en las cuales sólo 2 políticos podían estar identificados con los anteriores mandatarios. Como es previsible, los puestos en el PRI local fueron pocos y con presencia sobre todo del periodo de Del Mazo, y en las senadurías fue poca la influencia que logró ejercer pues las dos titulares quedaron en manos del ex gobernador Del Mazo (quien sí consiguió lo que Fabela no pudo) y de Juan Fernández Albarrán, un político de enorme prestigio en el estado.

Pese a ser mayor el éxito de Sánchez Colín en abrir espacios a nuevos políticos locales, por los resultados que se advierten en el número de quienes permanecieron en otros periodos puede concluirse que tampoco hizo mucho por formar un grupo alternativo, duradero. Así, de los 30 funcionarios de gobierno que él incorporó, sólo 10 consiguieron sobrevivir en los sexenios de Baz, el siguiente, y el de Hank, 12 años después. Las cifras bajan notablemente para los otros cargos políticos: 2 diputados federales, 5 locales y ninguno del PRI o el senado. El único ámbito que parece haber rendido frutos fue en las presidencias municipales,

pues todos sus alcaldes lograron figurar en otros periodos, de nuevo, en los de Baz y de Hank.

Al revisar con detenimiento la evolución del grupo Atlatcomulco y, en especial, los conflictos políticos que se produjeron durante los dieciséis años que controló el estado, se advierte que a pesar de existir vínculos fuertes entre los gobernadores que se sucedieron y aun entre los políticos más destacados que figuraron en sus gabinetes, no es posible hablar de un grupo consistente, homogéneo. En realidad, es más adecuado considerar la presencia de grupos formados en torno de cada mandatario que compartieron principios y objetivos de largo plazo.

Es cierto que Fabela dio cabida a muchos personajes, unos que el gomismo había marginado y otros que apenas comenzaban a incursionar en la política. Si los primeros se distinguían por largas trayectorias y, por ende, una avanzada edad, los segundos se caracterizaban por lo contrario: algunos eran jóvenes de veinte años y muchos otros apenas adolescentes, como era el caso de Carlos Hank, el que más tarde heredaría la leyenda de Fabela. Fueron la limitación generacional, por un lado, y la vigilancia del gobierno federal, por otro, los dos factores fundamentales que impidieron la consolidación de un grupo que nunca pasó del germen.

En realidad, la participación del gobierno de Alemán fue mucho más que de vigilancia. Ese periodo se caracterizó, entre otros detalles, por la voluntad presidencial de concentrar el poder y afianzar el centralismo. Los cambios en el PRI y el sindicalismo revelan claramente el propósito de Alemán de restar autonomía a varias instituciones del sistema y convertir a la presidencia en el factor central de la vida política. Pero la caída de doce gobernadores y el nombramiento en cargos federales de otros dos, significó el sometimiento de las autoridades locales a la voluntad del jefe del ejecutivo. Si eliminó sin dificultades a casi la mitad de

mandatarios del país, era evidente no toleraría un poder oculto en el estado contiguo al Distrito Federal.¹²

Cuando Fabela se hizo cargo del gobierno, contaba con sesenta años de edad, lo que implicaba que sus principales amistades tenían una edad similar. Por más extendido que fuese el grupo de conocidos, era difícil que incluyera a jóvenes que no vieron en él a un guía sino a un líder. La diferencia es esencial porque de ella depende el compromiso de los seguidores. Para los políticos maduros Fabela fue un líder, un hombre que marcó objetivos y procedimientos para conseguirlos, pero para los adolescentes y jóvenes que lo vieron actuar, Fabela sólo fue un político visionario y generoso que, por un lado, hizo posible la movilidad política y, por otro, personalmente le abrió la puerta de ese medio a algunos. En cualquier caso, sin embargo, las carreras individuales estaban por hacerse y, por ende, estaban disponibles para comprometer sus lealtades. Nadie con quince o veinte años podía vincular su futuro a un hombre que, al margen de sus atributos, estaba al final de su existencia.

Fabela, en rigor, cumplió un ciclo en la vida política estatal, pero no pudo, por falta de un tiempo que ya no le pertenecía, controlar la proliferación de los políticos que él mismo promovió. Tal vez lo hubiera conseguido si su inmediato sucesor y, sin duda alguna, su principal producto político, hubiera compartido su personal aspiración de poder. Pero Alfredo del Mazo no creyó en ese deseo individual de Fabela ni tampoco vio en el estado que gobernaba un reducto de poder por la sencilla razón de que él, a los treinta años, ya había alcanzado el más alto cargo que la política local ofrecía y había fortalecido su amistad con un político de un prometedor futuro nacional, como lo era Adolfo López Mateos. La gubernatura fue para Del Mazo una fuente de proyección, pero no la base de su poder.

¹² Luis Medina, *Civilismo y modernización del autoritarismo*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 20, El Colegio de México, México, 1979, y Roger C. Anderson, *The Functional Role of the Governors and their States in the Political Development of Mexico, 1940-1964*, Tesis doctoral, Universidad de Wisconsin, 1971.

Del Mazo, por omisión o por acción, minó los pocos cimientos que Fabela tenía. Del Mazo no necesariamente impulsó a políticos identificados con el diplomático sino que, paradójicamente, siguió su enseñanza, es decir, abrió las puertas de la política a muchos aspirantes. Del Mazo generó lealtades a él, en primera instancia, y a las instituciones estatales y a su proyecto de largo plazo. Aun así, no se ocupó en asegurarle los puestos a quienes él incorporó; de ahí que al concluir su gobierno no hubiera los candidatos y ante todo la fuerza de un grupo para imponer al sucesor.

El segundo factor fue el gobierno federal. Fue Avila Camacho quien hizo valer toda su influencia para acabar con la vieja y conflictiva élite tradicional, para lo cual no vaciló en sostener a Fabela incluso contra la ley y la Constitución local. Pero también fue él quien vio en Del Mazo al continuador de esa obra inconclusa; lo más significativo es que al mismo tiempo hizo todo lo que pudo para alejar al creador del proyecto y con ello impedir que se consolidara un cacicazgo renovado. El agotamiento generacional aunado a la intervención presidencial, bastará para terminar con un grupo político que hubiera sido de cuidado.

La llegada de Sánchez Colín es la mejor prueba de la voluntad central de acabar con la aspiración. Lo único que compartió el nuevo gobernador con sus dos antecesores fue el lugar genérico de nacimiento, pero ni desarrolló su carrera bajo su amparo, ni llegó a ese cargo por su voluntad. Sánchez Colín fue el hombre adecuado que se presentó en el momento oportuno. Su amistad con el presidente Alemán, su relativo distanciamiento con los líderes locales, el fallecimiento del candidato natural y la decisión central de no auspiciar el fortalecimiento del grupo, colocaron a Sánchez Colín, un experto agrónomo preocupado por mejorar los cítricos, como una opción real para la gubernatura. Era entendible, en consecuencia, que no asumiera compromisos con ese grupo político y que, a sabiendas de su desamparo, también buscara protegerse. En ese sentido, su obra de gobierno la desarrolló sobre las bases que ya existían pero la depositó en sus hombres de confianza.

El resultado de todo ello no podía ser más que la asfixia de un grupo apenas en formación. La versión popular, sin embargo, tiene algunos elementos de verdad. El más importante consiste en que ningún gobernante, pese a las diferencias que tuviera con los ex mandatarios, fue tan insensato como para destruir la obra previa. Por el contrario, sumó su esfuerzo, como lo hizo Del Mazo, o como Sánchez Colín, quien sí no le añadió programas por lo menos continuó los que existían. El otro, no menos relevante pero sí menos visible, fue mantener la idea de impulsar la formación de una élite política moderna que, dadas las circunstancias históricas de su nacimiento, pronto se asemejó a la nacional. De ahí que muchos jóvenes que encontraron en Fabela al estadista capaz de romper las inercias de la época posrevolucionaria, pero que no tenían ni la edad ni la experiencia para asumir responsabilidades, hayan visto en los periodos de Del Mazo y de Sánchez Colín tanto la materialización del proyecto de Fabela como la posibilidad real de iniciar sus carreras.

Es significativo que la promoción de los nuevos políticos no ocurra en el ámbito administrativo del gobierno sino en los cargos de elección, en particular en las presidencias municipales. Las razones son evidentes: el gobierno constituyó desde entonces el medio privilegiado para controlar la política local y para que cada mandatario se asegurara el poder frente a facciones del estado. Los puestos de representación, por el contrario, parecen haberse constituido en la mejor vía para representar a los grupos y dar cabida a más funcionarios. El mismo destino de aquellos que una vez tuvieron cargos de elección (ocupar otros en el mismo medio) revela que el poder se concentró en los puestos administrativos. De cualquier forma, se establecieron las dos pautas centrales de la élite: control del grupo y renovación sistemática.

La sustitución de políticos es por eso generacional, de ahí que por ejemplo, no sea extraño que muchos de los políticos de Sánchez Colín que consiguieron figurar en otras administraciones lo hicieran en la de Hank, doce años más tarde, pues el mismo Hank tuvo su despegue político local en ese régimen: era natural que

reuniera a quienes conocía y con quienes se sentía identificado. Indirectamente eso demuestra que para ellos las personalidades de Fabela y, según el caso, de Del Mazo y Sánchez Colín, no estuvieron desligadas, no fueron proyectos alternativos, por eso no fueron incompatibles y generaron una especie de lealtad a la imagen legendaria de Fabela, y al mismo tiempo reconocieron el apoyo que recibieron de los siguientes gobernadores. Muy al margen de que Fabela intentara formar un grupo consistente y duradero, la materia prima con la que lo intentó no era la más adecuada, primero, porque las edades tan diversas impidieron la formación de un único interés, y segundo, porque no podía exigirles a los jóvenes que redujeran su futuro político a las aspiraciones personales de un líder. Al concluir el gobierno de Sánchez Colín, con el cual ya era evidente la debilidad del Grupo Atlacomulco, llegó a su fin el proyecto que comenzara en 1942.

CUADRO III-1

Funcionarios en el Gobierno de Isidro Fabela

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLLIN BAZ	ALSARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA PICKARDO	CHAYTFFET	OTROS
ALFARO, G.	G						
BECCERRIL COLIN, A.	G	G L					
CUERVO, T.	G						
DURAN WILCHIS, G.	G*						G
EZETA URIBE, R. A.	G	G	G F				
GARCIA MORENO, R.	G*						
GARCIA TORRES, A.	G*						
HUITRON Y AGUADO, A.	G* L	F G*	S				
HUITRON, M.	G*	G* SL	G*				
LOPEZ MATEOS, A.	G	S					
LOPEZ, M.	G						
MAZO V., AN. DEL	L G						
MAZO, AL. DEL	G*	S					
MENDOZA PLATA, T.	G	G	M		M		
MONTIEL, M.	G		G*				G
ORTEGA MONROY A.	G*		G*				
ORTEGA, TITO	G* L	F					
RAMIREZ FRAGOSO, A.	G*	G*	G* F				
RODRIGUEZ, LUIS A.	G						
SUAREZ, I.	G						
TORRES TALAVERA, J.	G P						
VELEZ MARTINEZ, A.	G*	G*					

CLAVES: G - puestos en el gobierno
 G* - puestos en el gabinete
 F - diputados federales
 L - diputados locales
 M - puestos municipales
 P - puestos en el PRI estatal
 S - senadores

Otros - tuvieron cargos en un gobierno anterior a I. Fabela

CUADRO III-2

Diputados Federales con Isidro Fabela

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HAINK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO CHAYFFET	OTROS
ALBARRAN, A.	F					
CHAVEZ VAZQUEZ, H.	F					
DOMINGUEZ, E.	F P					
ESTRADA, F.	F					
FERNANDEZ ALBARRAN, J.	F M	G	S			G
GALVAN ALBARRAN, A.	F					
GONZALEZ ARGUELLES, A.	P F					
MAERO, A.	F					
PRUNEDA BATRES, F.	F					
RAMOS WILLAM, G.	F	S				
REQUENA GONZALEZ, B.	F					
RIVERA ROJAS, J. J.	F					
SANCHEZ, F. S.	F					
SENTIES G., O.	F					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-3

Diputados Locales con Isidro Fabela

NOMBRE	FABELA	MAZDI	SCOLIN	BAZ	ALBARRAN	HANK	CANTU	MAZDI	BETETA	PICHARDO	CHUMFFET	OTROS
BARRIOS CASTRO, R.	L	P	L	F								
BOBADILLA, D.	L	L										
BORJA, D.	L											
CARCAÑO C., P.	L											
CARDOSO, M.	L	F										
CHOPERENA OCARIZ, S.	L			F	L	P	P					
DIAZ A., C.	L											
EZQUIERDO C., J.	L											
FLORES, V.	L											
GONZALEZ MERCADO, E.	L	F										
HERRERA GOMEZTAGLE, G.	L				F	L	G	F	F			
MUJROM Y AGUADO, A.	G	L	F	G	S							
MARTINEZ ORTA, M.	L	P	F	F								
MAZO V., AN. DEL	L	G										
NIETO, F.	L											
MÚÑEZ ALONSO, E.	L	F	S									
ORTEGA, TITO	G	L	F									
ORTIZ ALVAREZ, J.	L	G		L							G	
PEREZ, F.	L											
SANCHEZ COLIN, SIL.	L											
SUAREZ OCAÑA, R.	L	P	F									
URQUIZA G., J.	L											

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-4

Presidentes Municipales con Isidro Fabela

NOMBRE	FABELA	MAZOTI	SCOLIN	BAZ	ALBARRAN	HANK	CANTU	MAZOT	BETETA	PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
FERNANDEZ ALBARRAN, J.	F	M	G	S								G
GOMEZ, O.	M	G	L									
IZQUIERDO, J.	M	L										
LOPEZ SORIANO, E.	M	F										
MERCADO, J.	M	L										
RAMIREZ LUNA, A.	M		L									
TRUJEA RUIZ, M.	M			F								
VILLEGAS ROEZ, J.	M		L									
ZARZA VELAZQUEZ, F.	M											G

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-5

Funcionarios en el PRI Estatal con Isidro Fabela

NOMBRE	FABELA	MAZOTI	SCOLIN	BAZ	ALBARRAN	HANK	CANTU	MAZOT	BETETA	PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
BARRIOS CASTRO, R.	L	P	L	F								
BLANCARTE, R.	P											F
DOMINGUEZ, E.	F	P										
GONZALEZ ARGUELLES, A.	P	F										
HANK GONZALEZ, C.	P			M	G	F	G					
MENA ROSALES, S.	P	F										
SANCHEZ HENZEL, B.	P	L			G	F						
TORRES TALAVERA, J.	G	P										
VELASCO RUIZ, S.	P	G ^a	G ^a	G ^a	G ^a	G ^a	G ^a					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-6 Funcionarios en el Gobierno de Alfredo del Mazo V.

NOMBRE	FABELA MAZO	COLIN BAZ	ALBARRAN MAHE	CANTU	MAZOZ	BETETA	PICHARDO	CHAMIFFET	OTROS
ACEVES TORRES, L.	G								
ARANA URBINA, J.R.	G	P G°		G°					
ARCOS PEREZ, N.		F G° S G°							
BECCERRIL COLIN, A.	G	G L							
CARBAJAL, F.		G°							
CASTAÑEDA AHUMADA, C.		G							
CHAVEZ, RAFAEL, H.		G							
COLIN SANCHEZ, N.		G L	F S F	F G	G°	G°			
CORTES OCAÑA, C.		G			F				
EZETA URIBE, R. A.	G	G	G F						
FERNANDEZ ALBARRAN, J.	F H	G	S						G
GAMBOA BERZUNZA, F.		G							
GARCIA LUNA, J.		G							
GOMEZ, O.	H	G L							
GUTIERREZ VAZQUEZ, J.		G							
HUITRON Y AGUIADO, A.	G° L	F G°	S						
HUITRON, M.	G°	G° S L G°							
LOPEZ, O.		G							
MARTINEZ AGUIRRE, A.		G							
MAZO G., DEL		G°							
MAZO M., DEL		G							
MENDOZA PLATA, T.	G	G	H		H				
MOROT, ISIDRO		G P							
OLASCOAGA PLIEGO, R.		G	G						
ORTIZ ALVAREZ, J.	L	G°	L						G
ORTIZ MUJICA, FED.		G°							
RAMIREZ FRAGOSO, A.	G°	G°	G° F						
RAMIREZ LOPEZ, I.		G							
SAENZ, GMD.		G							
SANCHEZ COLIN, S.		G S L			G°				
SUAREZ, FCO.		G°							
TRUJILLO ARIAS, ALF.		G	G						
VELASCO RUIZ, S.	P	G°	G°	G°	G°	G°			
VELEZ MARTINEZ, A.	G°	G°							
VENCES FLORES, E.		G							

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-7

Diputados Federales con Alfredo del Mazo V.

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN RAMK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO CHAYFFET OTROS
ANGELES B., J. G.	F				
ARCOS PEREZ, M.	F G° S G°				
AVILA SIL, F.	F M				
BARROETA VALENCIA, L.	F F				
CARDOSO, M.	L F				
CASTREJON Y CHAVEZ, G.	F				
CONEJO CRUZ, R.	F				
DAVILA GOMEZ, A.	F				
GARCIA LOVERA, A.	F L			L	
GARCIA ORTEGA, A.	F				
GONZALEZ MERCADO, E.	L F				
GONZALEZ TORRESCANO, A.	F				
QUERERO ESQUIVEL, F.	F F F				
HUITRON Y AGUADO, A.	G° L F G° S				
LOPEZ SORIANO, E.	M F				
HALDONADO RODEA, S.	F				
MARIN CHAPARRO, E.	F				
MARTINEZ GARCIA, D.	F				
MENA ROSALES, S.	P F				
MILLAN BISSON, L.	F				
MORENO CASTELAN, D.	F				
MUÑEZ ALONSO, E.	L F S				
OCAMPO GONZALEZ, R.	F				
ORTEGA, TITO	G° L F				
PEÑA NAVARRETE, A.	F				
POZOS GUERO, L.	F				
RIVAPALACIO I., F.	F		F F		
RIVAS CHAVEZ, D.	F				
ROJAS GUEMQUE, A.	F				
ROMERO CASTAÑEDA, D.	F				
SANCHEZ GARCIA, F.	F F				
SUAREZ OCAÑA, R.	L P F				
VELASCO, S.	F				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-8

Diputados Locales con Alfredo del Mazo V.

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NAME	CANTU MAZ02	BETETA PICHARDO	CHUYFFET OTROS
ACOSTA, R.	L					
BALBUENA, A.	LP					
BARRIOS CASTRO, R.	LP	L	F			
BARRIOS, F.	L					
BECCERRIL COLIN, A.	G	GL				
BOBADILLA, D.	L	L				
HUITRON, H.	L					
CHAVEZ JR., F.(becerril)	LM	N	N			
COLIN SANCHEZ, N.	GL	F	S	F	FG	C ^o C ^o
ESCALONA, N.	L					
GARCIA BECERRIL, L.	L					
GARCIA LOVERA, A.	FL				L	
GARCIA LOVERA, J.	LP	LF		LF		
GARCIA, A.	L					
GARCIA, J.	L					
GDMEZ, D.	H	GL				
GONZALEZ G., A.	L					
GUERRERO, D.	L					
HERBERA, N.	L	C ^o				
HUITRON HUITRON, ANT.	L		L	F		
HUITRON, H.	G ^o	G ^o SL - G ^o				
IZQUIERDO, J.	H	L				
MACEDO, E. R.	L		F			
MALDONADO, RBN.	L					
MARTINEZ C., A.	L					
MARTINEZ COLIN, E.	L			P		
MARTINEZ ORTA, A.	ML					
MARTINEZ, M.	L					
MERCADO, J.	H	L				
MONROY, A.	L					
MONTES DE OCA, C.	LM					
DRODREZ C., E.	L					
PEREZ, D.	L					
QUIROZ, JERON.	ML	P				
RAMIREZ ROSALES, I.	LM					
RATON, A.	L					
SANCHEZ COLIN, S.	GSL			C ^o		
SANCHEZ MENKEL, B.	P	L	C ^o F			
SANCHEZ, F.	L					
TALAVERA, J. M.	L					
TRUJILLO, E.	L					
VALDES, E.	L					

CUADRO III-8 Continuación

VERGARA GONZALEZ, J. M L
 VILLEGAS, V. L

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-9 Presidentes Municipales con Alfredo del Mazo V.

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET	OTROS
AVILA SIL, F.	F M						
BARRERA GRAF, G.A.	M	M	G ^o				G
CHAVEZ JR., F.(becerril)	L M	M	M				
GARCIA BERNAL, J.	M	L	M	L			
COMEZ LEON, A.	M	L					
HINOJOSA TRIGOS, J.	M		F				
MARTINEZ ORTA, A.	M L						
MONROY CRUZ, ISAIAS	M	M	L				
MONTES DE OCA, C.	L M						
MOGUEZ BECERRIL, P. B.	M		L F				
QUIROZ, JERON.	M L	P					
RAMIREZ ROSALES, J.	L M						
VERGARA GONZALEZ, J.	M L						

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-10 Funcionarios en el PRI Estatal con Alfredo del Mazo

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZ02	BETETA PICHARDO CHATFFET OTROS
BALBUENA, A.	L P				
GARCIA LOVERA, J.	L P	L F		L F	
MARTINEZ ORTA, M.	L	P F	F F		
MORROT, ISIDRO		G P			
SUAREZ OCAÑA, R.	L	P F			

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-11 Senadores con Alfredo del Mazo V.

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZ02	BETETA PICHARDO CHATFFET OTROS
HUITRON, N.	G°	G° S L	G°		
LOPEZ MATEOS, A.	G	S			
RAMOS MILLAN, G.	F	S			
SANCHEZ COLIN, S.		G S L		G°	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-12 Funcionarios en el Gobierno de S. Sánchez Colín

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN RANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUMYFFET	OTROS
ALVAREZ, FCO. J.							
ALVISO FLORES, J.							
ARAMA URBINA, J.R.	G	P G°		G°			
ARCOS PEREZ, M.	F G°	S G°					
ARIAS MUVILLE, E.		G	F P S				
ARREOLA TIMOCO, J. R.		G					
BELTRAN, H.		G°					
CHAPARRO, C.		G					
COLIN SANCHEZ, G.		G°		G°			
CORREA GONZALEZ, N.		G	G°	G°	G°		
CURI ASSAD, C.		G	G°		G°		
DIAZ ARIAS, J.		P G°					
ELIZALDE RAMOS, J.		G°					
EZETA URIBE, R. A.	G	G	G F				
GARCIA, ROD.		G					
HANK GONZALEZ, C.	P		H G F G				
HERNANDEZ CURIEL, A.			G	F			
HUITRON, M.	G°	G° SL					
MADRAZO, J.F.		G°					
MANILLA VEGA, I.		G					
MENDOZA VARGAS, G.		G°					
MERCADO TOVAR, S.		G					
MOLINA REYES, FEL.		G					
MOMROY, D.		G°		G			
MONTIEL, M.	G		G°				G
MURRIETA, J.		G	G°				
PEREZ EGUIARTE, B.		G					
POLO SILIS, E.		G					
RAMIREZ FRAGOSO, A.	G°	G°	G° F				
RAMIREZ, A. R.			G°				
RAZCON, C.		G					
REYES, OMS.		G°	G	G	G		
SERVIN MENDEZ, GNO.		G					
TRUJILLO ARIAS, ALF.		G					
VALLE CH., V.		G					
VELASCO CURIEL, F.		G					
VELASCO RUIZ, S.	P	G°	G°	G°	G°		
VERGARA PIRA, ANI.		G	G	G			
TURRIETA VALDEZ, J.		G°	G	G	G		G

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-13

Diputados Federales con Salvador Sánchez Colín

HOMBRE	FABELA NAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN KANK	CANTU NAZOT	BEIETA PICKARDO	CKAYFFET	OTROS
ALARCON MORENO, J.		F					
BARRIOS CASTRO, R.	L P	L F					
BARRIETA VALENCIA, L.		F F					
BETANCOURT AGUILAR, E.		F					
CARRILLO GASCA, M.		F					
CASTRO PADILLA, M.		F					
CISNEROS, J. G.		F					
COLIN SANCHEZ, M.	G L	F S	F	F G	G°	G°	
COLON MONDRAGON, M.		F					
ESCALANTE CORTES, A.		F					
GARCIA LOVERA, J.	L P	L F		L F			
GARDUÑO GONZALEZ, C.		F					
GOMEZ MONDRAGON, J.		F					
GONZALEZ MARINO, A.		F					
GUERRERO ESQUIVEL, F.		F F	F				
MARTINEZ ORTA, M.	L P	F F					
MOQUEL MARTINEZ, F.		F					
MONROY ORTEGA, B.		F					
MONTES CERROS, S.		F	M				
OSUNA PEREZ, R.		F					
RAMIREZ FRAGOSO, A.	G°	G°	G° F				
SANCHEZ LARA, J.		F L		L			
TREJO AGUILAR, L.		F					
VALENCIA MEDRANO, A.		F					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-14 Diputados Locales con Salvador Sánchez Colín

NOMBRE	TABELA NAZOTI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU NAZOT	BETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ANGELES ANGELES, J.		L					
ARIAS LEYVA, T.		L					
BRINES PALAFOX, F.		L					
DELGADO CASTRO, F.		L					
DOMINGUEZ HERNANDEZ, C.		LM					M
DUARTE VILLEGAS, E.		LM			F		
GARCIA CRUZ, E.		L	L				
GARCIA LOVERA, J.	LP	LF		LF			
GARDUÑO IZQUIERDO, C.		L					
GOMEZ ALMAZAN, C.		L	L				
GOMEZ LEON, A.	M	L					
JASSO ROJAS R.		LM	L				
MADRADO COLIN, F.		L					
MALACARA, A.		L					
MANCILLA V., I.		L					
MORAL DE LARA, C. DEL.		L					
MORENO ESCOBAR, B.		L					
MORENO H., M.		L					
MUCIÑO M., M.		L					
PADILLA M., F.		L					
RAMIREZ LUNA, A.	M	L					
RAMIREZ RUIZ, J.		L					
ROSAS TALAVERA, J.		L					
SANCHEZ LOVERA, A.		L					
VILLEGAS HDEZ, J.	M	L					

CLAVES: ver cuadro III-1.

CUADRO III-15 Presidentes Municipales con Salvador Sánchez Colín

NOMBRE	FABELA NAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NAMC	CANTU NAZOT	BETETA PICHARDO CHAMTYFFET OTROS
DOMINGUEZ HERNANDEZ, C.		L N			M
DUARTE VILLEGAS, E.		L N		F	
GONZALEZ LOPEZ, J.		M	L		
GUERRERO GONZALEZ, J.		M	L	M	L
HANK GONZALEZ, C.	P	M G	F G		
HERNANDEZ GARCIA, J.		M	M	G F	
JASSO KOLIAS R.		L N	L		
MONROY CRUZ, ISAIAS	M	M	L		
MONROY ORTEGA, J.		M	F	F M	F
MONROY, E.		M	M		
MORENO JIMENEZ, J.		M	L	F	L F L
NIETO ARVIZU, R.		M	L	L N	
SORIA ESQUIVEL, J.		M	L	L	M
VILCHIS HERNANDEZ, A.		M	L		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-16 Funcionarios en el PRI Estatal con S. Sánchez Colín

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ARANA URBINA, J.S.	G	P G*		G*			
DIJAZ ARIAS, J.		P G*					
QUIROZ, JERON.		M l	P				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO III-17 Senadores con Salvador Sánchez Colín

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ARCOS PEREZ, M.		F G*	S G*				
FERNANDEZ ALBARRAN, J.	F M	G	S				G
MAZO, AL. DEL	G*	F	S				
MURÉZ ALONSO, E.	L	F	S				

CLAVES: ver cuadro III-1

CAPITULO IV

Los Grupos de Transición

La idea del Grupo Atlacomulco tiene en los gobiernos de Gustavo Baz y Juan Fernández Albarrán dos de sus principales cuestionamientos. La supuesta continuidad y dominio de los políticos dirigidos por Fabela no encuentra explicación en dos periodos gubernamentales que fueron encabezados por prestigiosos políticos no sólo tan conocidos como Fabela sino incluso uno de ellos opuesto a él, y que gobernaron rodeados de políticos y funcionarios identificados con ellos. No hay manera de hacer coincidir a Baz y Fernández Albarrán con Fabela a menos que se acepte, como algunos lo han intentado, una especie de pacto, de acuerdo entre grupos que temporalmente permitieron la llegada de ajenos al Grupo Atlacomulco.

De acuerdo con esta versión, los doce años que van de 1957 a 1969 habrían sido una especie de concesión fabelista que terminaría con la llegada de Carlos Hank, heredero y continuador del diplomático de Carranza. Aun cuando existen elementos que dan veracidad a la explicación, ninguno puede resolver la pregunta de cómo fue posible que, primero, Baz y Fernández Albarrán hubieran podido negociar con Fabela si su poder era tan grande y, segundo, que admitieran figurar transitoriamente. Menos explica por qué razón un grupo tan poderoso como se supone lo era el Atlacomulco, aceptaba ser desplazado así fuera por un corto tiempo. En el fondo, si se sigue la lógica del planteamiento, se descubre que tanto Baz como Fernández Albarrán son algo así como derivaciones no esperadas del grupo de Fabela, una manera de justificar que la dinastía podía desarrollar gobiernos diferentes y, hasta cierto punto, opuestos.

La verdad es que esta versión es una manera más de dar credibilidad formal a una creencia que, a fin de cuentas, da cohesión e incluso identidad local. En realidad, la llegada de Baz

y de Fernández Albarrán confirman la determinación del gobierno central de acabar con el cada vez más debilitado poder de Fabela y su grupo. Naturalmente que ambos personajes pudieron alcanzar el poder gracias no sólo a ese apoyo indiscutible, sino también a que la fuerza del Grupo Atlacomulco había sido minada desde el gobierno de Del Mazo por diferencias entre sus miembros e incluso un deliberado alejamiento, como ocurrió en el periodo de Sánchez Colín.

Pero tampoco se trata de una sustitución cabal del grupo de Fabela. Como se verá en seguida, ni Baz ni Fernández Albarrán consiguieron llegar al palacio de gobierno de Toluca gracias al apoyo de grupos consistentes que se hubieran trazado ese objetivo. Si Baz, por un lado, no construyó una base sólida de apoyo que le permitiera obtenerla, por otro, Fernández Albarrán aun pretendiéndolo, no pudo hacerlo a tiempo. Así, lo más significativo de ambos políticos es que alcanzaron muy tarde el poder y aunque al menos uno lo deseó, no contó con el equipo humano que lo trascendiera cuando al fin se hizo realidad su aspiración. Como se verá en las líneas siguientes, la presencia de Baz y Fernández Albarrán no es el resultado de un acuerdo con Fabela sino de decisiones del gobierno central que al mismo tiempo que lograron desplazar definitivamente al Grupo Atlacomulco, no pudieron crear otros grupos alternativos que en el mediano plazo se constituyeran en centros de dominio.

Estas consecuencias, sin embargo, no son totalmente imputables a la voluntad del gobierno federal. En realidad, cada una de las designaciones si bien muestran ese objetivo, también revelan que estuvieron determinadas por los deseos particulares de cada presidente que eligió a un político local cercano porque también se buscó impedir que el gobernador saliente prolongara su influencia. El resultado final fue no sólo que el Grupo Atlacomulco se eliminó, sino también que los dos siguientes no contaron con el tiempo ni el apoyo indispensables para consolidarse en el estado.

1. Un médico de la Revolución

Aunque la realidad era distinta de lo que se decía y pensaba acerca de los gobernantes y el Grupo Atlacomulco, lo cierto era que desde 1942 habían controlado la política estatal tres hombres nacidos en ese lugar. En consecuencia, era indispensable una muestra clara, indiscutible, de que la continuidad política no sería aceptada, ni siquiera en términos del lugar de nacimiento. Se trataba de seleccionar a un político que resumiera varias condiciones: ser del estado, pero de una región distinta a la de Fabela, no relacionado directamente con la figura del patriarca y que, además, tuviera la experiencia y el prestigio suficientes para vencer la natural resistencia de Fabela y de sus, aunque pocos, fuertes seguidores. La persona fue Gustavo Baz.

La necesidad de una personalidad cuya sola presencia atenuara las críticas y venciera algunas resistencias, derivaba de la actividad del mismo Fabela. Si bien su grupo estaba debilitado y los políticos activos no habían encontrado en Del Mazo Vélez y Sánchez Colín a un líder que los guiara, el diplomático de Carranza sí estaba activo. Desde su regreso a México en 1950, Fabela prácticamente no volvió a salir del país y mantuvo los contactos con su entidad y, en especial, con los presidentes de la República.¹

Así, aunque mínima la influencia del Grupo, la de Fabela era considerable, si no para cambiar la opinión presidencial en asuntos estatales, sí al menos para que se conocieran con suficiente anticipación los deseos del ex mandatario. De esta manera pronto se supo que Fabela tenía un candidato para suceder a Sánchez Colín: Mario Colín Sánchez, joven abogado, nacido en Atlacomulco, que para esa fecha ya había tenido una destacada carrera política local y

¹ En su archivo personal se conservan varias cartas y estudios que Fabela enviaba regularmente a los presidentes Miguel Alemán, Adolfo Ruiz Cortines y, naturalmente, a Adolfo López Mateos, tanto sobre asuntos internacionales como nacionales.

que, por añadidura, era familiar del mismo gobernador saliente.² Si el grupo no tenía la fuerza suficiente para mantener el control del estado, Fabela sí buscaba, por segunda vez, colocar a un hombre cercano en la gubernatura.

En parte por la fama de Fabela y la costumbre de que hombres de Atlacomulco figuraran en la política, pero también por el curriculum del doctor Baz, su postulación fue una gran sorpresa.³ Doce años más joven que Fabela, Baz tuvo muchas semejanzas con el diplomático. Como él, Baz participó en la Revolución de manera activa y debido a su compromiso con las fuerzas zapatistas fue nombrado gobernador del Estado de México cuando apenas era un adolescente. Cuando Carranza fue presidente, Baz reingresó a la Escuela de Medicina para continuar sus estudios. En la vida académica y profesional, más que en la política, Baz construiría su prestigio y sus relaciones personales. En la escuela, Baz conoció a dos destacados médicos con los cuales establecería una estrecha amistad que, en el momento oportuno, lo llevarían con algunos presidentes: Ignacio Chávez y Salvador Zubirán. Gracias a la amistad que ambos tuvieron con Cárdenas, Baz tuvo contacto con él y, más tarde, cuando ya era presidente de la República, Baz lo intervino de una apendicitis; desde entonces mantuvieron estrechas relaciones personales. Es comprensible entonces que Baz conociera a Manuel Avila Camacho, quien ocupaba la cartera de Guerra en el gabinete cardenista, y con el que llegaría a cultivar una gran amistad, fortalecida por el hecho de ser el médico personal de su esposa, Soledad Orozco de Avila Camacho.⁴

Al mismo tiempo que Baz ampliaba el círculo de amigos importantes, desarrollaba una destacada carrera como médico cirujano, pero también como profesor universitario lo que le permitiría crear muchos discípulos tanto en la medicina como en la

² Entrevista I.

³ Entrevista J.

⁴ Gustavo Abel Hernández, *Germinal. Vida de un pueblo y un hombre. El maestro Gustavo Baz*, Manuel Porrúa, México, 1980, pp. 108-109, y Alicia Olivera y Eugenia Meyer, *Gustavo Baz y sus juicios como revolucionario, médico y político*, INAH, México, 1971, pp. 42-44.

política. Llegó a ocupar la dirección de la Facultad de Medicina al renunciar su amigo Chávez y poco después fue rector de la UNAM, cuyo periodo no completó por aceptar la Secretaría de Salubridad en el gabinete de su también amigo Avila Camacho, en diciembre de 1940. Como se ve, Baz no llegó a la política por dedicarse a ella sino por su actividad profesional. No hay duda de que tuvo los contactos adecuados como para aprovecharlos cuando fue necesario, pero lo llamativo es que nunca los empleó pues desde que abandonó la Revolución y hasta que fue nombrado secretario de Salubridad, Baz no tuvo ningún cargo público que mostrara intenciones de iniciar una carrera política.

Más aún, de acuerdo con sus propias confesiones, la gubernatura le fue ofrecida en tres oportunidades. La primera, como ya se vió en el capítulo anterior, se la propuso Calles cuando concluyó el mandato de Carlos Riva Palacio en 1929; la segunda, fue Filiberto Gómez quien lo invitó a sucederlo en 1934 y la tercera vez fue Miguel Alemán al terminar el periodo de Alfredo del Mazo, en 1951.³ Naturalmente, todas las veces rechazó la oportunidad, en buena medida como él mismo señala, porque su carrera profesional estaba en ascenso.

Llama la atención que no se le haya ofrecido la gubernatura en la única ocasión en que tenía más oportunidades para conseguirla: cuando Zárate Albarrán fue asesinado, lo que revela que aun cuando Avila Camacho era su amigo (acaso no tanto como lo era de Fabela) no consideró la posibilidad. Es extraño que esto ocurriera porque, comparado con el diplomático, Baz era un político en la cúspide de su trayectoria, el que contaba con mejores relaciones nacionales y con más experiencia en la política local. Visto así, Baz reunía más ventajas para enfrentar el desafío que Fabela. La explicación, que por supuesto no aceptó jamás el cirujano, fue su no tan oculta aspiración a la presidencia.⁴

³ Amendolla, *ibid.*, p. 295 y G. A. Hernández, *Germinal...*, *op. cit.*, p. 231.

⁴ Cada vez que se le presentó la oportunidad Baz lo negó, incluso cuando ya había terminado su periodo en el gobierno estatal y, de hecho, su propia carrera (véase la entrevista con Elena Poniatowska, *El Día*, 28 de noviembre de 1963). No

Por eso, cuando en 1957 Baz ya estaba retirado de la actividad pública e incluso ya habían pasado los mejores momentos para alcanzar la gubernatura, fue una sorpresa que se convirtiera en candidato y seguro sucesor de Sánchez Colín. Varias son las razones que explican la selección. Precisamente porque la carrera política de Baz estaba terminada y no había transcurrido en la entidad, le aseguraba al presidente Adolfo Ruiz Cortines la suficiente independencia y alejamiento para romper con Fabela. Pero, paradójicamente, también garantizaba que no construiría un grupo propio que dominaría la política local después de él.⁷ Su selección es el resultado de un cálculo presidencial particularmente astuto: como lo dijera un político, las dos veces que Baz llegó al gobierno del estado fue "en una coyuntura de oportunidad", sin tener un conocimiento claro de la entidad, sin un programa qué realizar, por la sencilla razón de que nunca se propuso ser el mandatario de su estado natal. De esa manera, Baz conoció el estado gobernándolo.⁸

Otra circunstancia favorable para su designación fue su cercanía con Adolfo Ruiz Cortines. A diferencia de lo tardío que fue su acercamiento con Cárdenas y Avila Camacho, con el veracruzano Baz tuvo una relación que se remontaba a los años de la lucha armada, pues mientras el futuro cirujano colaboraba con Zapata, Ruiz Cortines lo hacía con Carranza.⁹ Desde entonces y a pesar de no compartir ningún cargo público o colaborar juntos, mantuvieron una profunda amistad que se manifestaba, entre otras maneras, en desayunos frecuentes en los cuales era común que la conversación versara sobre los asuntos políticos nacionales.¹⁰

Esa relación personal servía a muchos objetivos de Ruiz Cortines. Por un lado, el presidente no ocultaba su antipatía por

obstante, para los políticos del estado no hay duda de que esta fue la razón de que Avila Camacho no se lo propusiera. Entrevistas E, I y L.

⁷ Entrevistas I y L.

⁸ Entrevista C.

⁹ No deja de ser llamativo que, por esa misma circunstancia, Ruiz Cortines conociera a Fabela y el alcance de sus aspiraciones. En ese sentido, Ruiz Cortines habría sellado la suerte del grupo político de Fabela con la llegada de un viejo revolucionario que tenía el mismo origen que el diplomático.

¹⁰ Entrevista con Elena Poniatowska, *ibid.*

Sánchez Colín ni su deseo de borrar los recuerdos de la administración de Miguel Alemán; en consecuencia, la gubernatura del Estado de México se presentó como una oportunidad para ajustar algunas cuentas pendientes.¹¹ Pero también era una forma de premiar a un amigo que llegaba al final de su carrera, lo que coincidía con el estilo personal de Ruiz Cortines de dar realce a viejos revolucionarios, como lo hizo con Braulio Maldonado en Baja California e incluso con el registro legal del Partido Auténtico de la Revolución Mexicana en 1954. No sólo fue una manera de ponerle más piedras al fabelismo, fue también un reconocimiento a miembros de su misma generación.¹²

Baz, en suma, reunió varios factores para que el gobierno federal lo enviara al Estado de México. Lo único que le permitió a Ruiz Cortines y al mismo Baz que su candidatura fuera aceptada, fue el indiscutible prestigio personal del cirujano que atenuaba tanto lo tardío de su designación, como el claro mensaje de romper la continuidad política. Al final de cuentas, Baz tenía una trayectoria tan exitosa y reconocida como la de Fabela y también como él, ostentaba un origen revolucionario. Desde cualquier punto de vista nadie podía oponerse a la llegada del doctor Baz.

Es verdad que su alejamiento de la entidad presentaba el riesgo de que Baz recurriera al apoyo de Fabela y, sin proponérselo, preservara su fuerza. Sin embargo, como suele ocurrir en política, Baz optó por rodearse de funcionarios cercanos a él, que le garantizaran la confiabilidad. Aun así, Baz tuvo el acierto de recoger a varios de los jóvenes e incluso adolescentes que fueron iniciados en política por Fabela. Dicho en otras palabras, Baz supo aprovechar el impulso que el diplomático le imprimió a varios personajes que, en su momento, no podían figurar de manera destacada. En realidad, a esta decisión se debe el que, por un lado, se

¹¹ Entrevista I.

¹² Entrevistas A y E. En cierto modo Baz estuvo conciente de este propósito, pues reconoció que aceptó el ofrecimiento de Ruiz Cortines después de rechazar los de otros presidentes, porque había triunfado en su carrera como médico y también porque ya estaba en el final de su vida. Entrevista con Elena Poniatowska, *ibid.*

afirme que Baz creó un nuevo grupo de políticos y que, por otro, también se diga que coincidió con los intereses de Fabela. Lejos de ello, como lo consideró con agudeza un político local, al nombrar a funcionarios prometedores como Hank, Baz simplemente hizo una buena inversión política.¹³

Basta observar la conformación de su gabinete para comprender el margen de independencia que tuvo Baz (cuadro IV-1): de los 12 funcionarios titulares, sólo uno (Velasco Ruiz) había ocupado un puesto de gabinete en otro periodo y en el suyo estuvo encargado de una entidad de menor importancia política (la Dirección de Pensiones), de los 11 restantes, 5 ya habían hecho carrera en el estado, algunos incluso en la misma administración. Los otros eran amigos suyos o políticos con algún reconocimiento público, como su director de Agricultura, Gilberto Fabila, periodista y escritor encargado de redactar parte de los estatutos del PST y que en 1950 había buscado una diputación local.¹⁴

Entre los amigos se encontraba, en primer lugar, Jorge Jiménez Cantú, a quien designó secretario general de Gobierno y, por ende, el principal responsable de la política local. El nombramiento fue importante ya que para los políticos del estado ese puesto es el indicador central del rumbo que el gobernador va a tomar porque marca el grado de continuidad o de autonomía que tiene el mandatario o, al menos, la disposición para mantener relaciones directas con los grupos anteriores. La designación de Jiménez Cantú fue por ello el mejor indicio de que Baz no haría política con el Grupo Atlacomulco porque sus características revelaban tanto el estrecho contacto que el gobernador tenía con él, como la absoluta independencia de Jiménez Cantú de los políticos locales.

Aun cuando no se sabe con certeza el lugar de nacimiento de Jiménez Cantú (unos lo ubican en el Distrito Federal y otros en Coahuila), sí se sabe que no es oriundo del Estado de México y que

¹³ Entrevista I.

¹⁴ A. Sánchez García, *El círculo...*, op. cit., p. 95, y *El Sol de Toluca*, 2 de marzo de 1950.

fue su permanencia en Villa del Carbón, cumpliendo su servicio social, lo que lo hizo adoptar ese municipio como suyo, y desde él construir sólidas relaciones personales y políticas.¹⁵ Jiménez Cantú estudió medicina y, como era esperable, uno de sus maestros fue el doctor Baz, con el que desde entonces tuvo una singular identificación personal, a tal grado que más de una vez comprometió su propio futuro con el del maestro. Así, por ejemplo, fue Jiménez Cantú, junto con otros estudiantes que también llegarían a ser prominentes médicos y políticos, como Norberto Treviño Zapata, Bernardo Sepúlveda y Manuel Velasco Suárez, quien apoyó a Baz para que fuera director de Medicina cuando Ignacio Chávez renunció a ella en 1934.

Este apoyo fue una demostración más de las muy tempranas aspiraciones políticas de Jiménez Cantú, pues durante su carrera fue líder de la Sociedad de Estudiantes de Medicina y, al poco tiempo, de la Federación de Estudiantes Universitarios. Juntos, más tarde, fundaron el Pentatlón Universitario, grupo paramilitar que distinguiría por el resto de su vida a Jiménez Cantú y que, adicionalmente, fundamentó las acusaciones de fascista contra él, pero sobre todo contra Baz.¹⁶ El nombramiento de Jiménez Cantú rompió no sólo con la costumbre de Del Mazo y Sánchez Colín de rescatar (o aceptar la imposición, según se vea) de un político identificado con Fabela, sino que colocó, por primera vez en la historia reciente del estado, a alguien ajeno a la entidad que hasta entonces había hecho su carrera al lado del nuevo gobernador.

Para ratificar su separación del Grupo Atlacomulco Baz recurrió a otros amigos e incluso familiares. Como director de

¹⁵ Entrevistas F y E.

¹⁶ J. Salazar, *Estructura...*, op. cit., p. 24 y G. A. Hernández, *ibid.*, pp. 168-169. Una de las razones que se aducen para explicar por qué Baz no fue gobernador del estado desde 1942, es que se sospechaba de sus tendencias fascistas, comprobables con la fundación de un grupo claramente asociado a las camisas negras de Mussolini. (Entrevista I). Es creíble la interpretación si se tiene presente que desde el inicio de la Segunda Guerra Mundial y durante los decenios siguientes, el fascismo fue el principal enemigo y una acusación suficiente para eliminar a cualquier opositor. En ese sentido, Ruiz Cortines habría promovido la candidatura de Baz, además de todo lo señalado, como una forma de reivindicar políticamente a su amigo.

Hacienda (otro puesto que había controlado el grupo manteniendo al mismo titular) designó al doctor Néstor Herrera, amigo personal y discípulo, y como representante de su gobierno en el Distrito Federal, a su yerno Federico Bracamontes.¹⁷ La "inversión política" de Baz se advertía en el impulso a jóvenes iniciados por Fabela e incluso, como fue el caso de Hank, claramente apoyados por él. En la Oficialía Mayor y en la Procuraduría General de Justicia designó a Alejandro Caballero y Benito Sánchez Henkel, que en los años del gobierno de Fabela eran estudiantes y al finalizar el periodo ya se habían convertido en dirigentes del Comité Político de Estudiantes Universitarios que apoyó activamente la campaña de Alfredo del Mazo. Su incorporación al gobierno de Baz no fue repentina, como lo prueba el que algunos de ellos hubieran colaborado con él desde la campaña, como fue el caso de Sánchez Henkel, que formó parte de la Comisión de Estudios Económicos.¹⁸ Como secretario particular designó a otro joven abogado (apenas alcanzaba los 27 años de edad), Carlos Barrios Honey, hijo de un distinguido político local y a quien Baz le reconoció suficientes dotes como para tenerlo cerca.

Pero sin duda fue Carlos Hank el joven político que se distinguió entre todos ellos, no sólo porque a diferencia de los demás ya tenía una significativa trayectoria en el medio local (a los treinta años había sido dirigente estudiantil, secretario general de la delegación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), director de Escuelas Secundarias, director de la Oficina de Juntas de Mejoramiento y presidente municipal de Toluca) sino también porque sería el único de ellos que llegaría a trascender la política del estado, ocupando puestos federales que le darían el renombre necesario par convertirse en uno de los gobernadores más poderosos de la entidad. Ese perfil se pudo comprobar rápidamente cuando a los pocos meses de ocupar la

¹⁷ Entrevista E y *El Mundo*, 15 de septiembre de 1957.

¹⁸ *El Demócrata*, 7 de enero y 18 de febrero de 1945, y Julián Gazcón Mercado, *Acuarelas sociales*, Costa Amic, México, 1979, p. 24.

Dirección de Gobernación, el segundo puesto más importante después de la Secretaría General de Gobierno, Hank lo declinó para ocupar la diputación federal con la que iniciaría su carrera en el centro del país.

Baz no tenía relaciones previas con Hank, pero sí conocía su vinculación con Fabela y también su desempeño como presidente municipal de Toluca. Todo ello fue suficiente para que el nuevo gobernador viera en Hank a un buen político, útil a su gobierno por su experiencia, pero también porque su nombramiento era una muestra de buena voluntad hacia el Grupo Atlacomulco.¹⁹ Con acciones de este tipo, Baz pudo separarse sin conflicto de la influencia de Fabela, pues de otra manera la ampliación de su grupo de colaboradores, la mayoría de ellos sin relaciones con el fabelismo, habría complicado su gobierno. Por ejemplo, de los 38 funcionarios que estuvieron con él en la administración gubernamental (cuadro IV-1) solamente 11 habían estado antes en otro periodo, pero la gran mayoría de ellos lo había hecho con Sánchez Colín, es decir, con el mandatario que menos influencia aceptó de Fabela. Si se tiene presente que los 27 restantes no tenían trayectorias previas puede comprenderse el margen de independencia con que gobernó.

Lo mismo se comprueba con el resto de puestos políticos. De los 33 diputados federales, 52 locales y 18 alcaldes que fueron elegidos durante su régimen (cuadros IV-2 al IV-4), solamente 8, 11 y 5, respectivamente, tuvieron contacto con alguna administración previa. Si las cifras muestran un elevado porcentaje en favor de Baz, cuando se observa en cuáles gobiernos colaboraron se advierte que privilegió a aquéllos que estuvieron con Del Mazo y Sánchez Colín, no con Fabela.²⁰ El único sitio donde dio cabida al fabelismo fue en la senadurías, ámbito acostumbrado para las negociaciones entre grupos y con el gobierno federal. Ahí colocó a Mario Colín y Abel Huitrón, indiscutibles miembros del Grupo Atlacomulco y a

¹⁹ Entrevista E.

²⁰ De los dos políticos con funciones en el partido, uno había estado con Sánchez Colín. Véase el cuadro IV-5.

Maximiliano Ruiz Castañeda, un político y médico prestigiado, con amplio reconocimiento local (cuadro IV-6).

La evidente voluntad de Baz por romper las continuidades con los anteriores gobiernos y en especial con el Grupo Atlacomulco, contrasta con el poco empeño que se advierte en construir uno propio. Si se observa con detenimiento el futuro que tuvieron los políticos que acompañaron a Baz, destacan dos pautas significativas: que la sobrevivencia fue escasa y que se concentró en las administraciones de Hank y Jiménez Cantú. Así, de los 27 funcionarios que integró a labores gubernamentales, solamente 9 tuvieron nuevos cargos al terminar el periodo. De sus 25 diputados federales y 41 locales el porcentaje de políticos que continuaron colaborando con otros mandatarios apenas llega a la tercera parte y siempre en el mismo ámbito electoral. Sólo mejora la continuidad con los presidentes municipales ya que 10 de los 13 que Baz impulsó sobrevivieron en los tres siguientes gobiernos (cuadros IV-2 al IV-4).

Si Baz en algún momento intentó formar un grupo, nunca consiguió fortalecerlo. En realidad, no existe ninguna evidencia de que el cirujano se lo hubiera propuesto y aunque es frecuente escuchar que Baz fundó el segundo grupo más importante del estado, la verdad es que el único argumento que se ofrece es la llegada, doce años después, de Jiménez Cantú, su secretario general de Gobierno. Como se tendrá la oportunidad de ver en el apartado correspondiente, ese argumento deliberadamente omite el hecho de que al finalizar el periodo de Baz, Jiménez Cantú colaboró ininterrumpidamente con Hank, quien ya para entonces era una figura de renombre nacional más que estatal. Así, la pertenencia y sobre todo la continuidad de Baz, resultan seriamente cuestionadas.

La aparición de políticos impulsados por Baz en los gobiernos de Hank y Jiménez Cantú, no significa necesariamente que renaciera la influencia del cirujano, sino que un nuevo y poderoso grupo había logrado controlar la política local. En realidad, tanto Hank como Jiménez Cantú recuperaron viejas relaciones que fueron construyendo por separado pero más de una vez coincidiendo, desde

aquella época. El líder de ese grupo, Carlos Hank, supo aprovechar el cobijo del Grupo Atlacomulco pero también la sensibilidad de Baz, quien comprendió que los jóvenes e incluso adolescentes de los cuarenta, podían seguir institucionalmente a su gobierno. De la misma manera que Fabela, Baz no pudo ser el líder de un conjunto de políticos cuyas edades fluctuaban alrededor de los treinta años, cuando él había asumido el cargo a los sesenta y dos. Era de esperar que ese grupo, al margen de las personalidades que lo hubieran impulsado, buscaría entre sus iguales al dirigente, es decir a alguien con semejantes aspiraciones pero que hubiera logrado sobresalir.

2. El político de la larga espera

Hacia el final del gobierno de Baz, cuando comenzaron a mencionarse los posibles sucesores, fue evidente tanto el agotamiento del Grupo Atlacomulco como la inexistencia de uno alternativo. La lista era larga, pero los más fuertes fueron: Enrique Tapia Aranda, diputado federal en funciones; Julián Díaz Arias, que había sido oficial mayor en el gobierno de Sánchez Colín; David Romero Castañeda, diputado federal con Alfredo del Mazo, y el secretario general de Gobierno, Jiménez Cantú.²¹ Con menos insistencia pero también fueron considerados dos ex funcionarios del gobierno de Baz, Sánchez Hankel, en ese momento diputado federal y Hank, que ya había ocupado una curul en la legislatura anterior y que en ese entonces desempeñaba su primer puesto administrativo federal como subgerente en Conasupo.²²

La lista estaba constituida por hombres vinculados con el Grupo Atlacomulco, aunque no directamente con su fundador, con escaso apoyo en el estado, y a algunos políticos más identificados con Baz, como Sánchez Hankel y el mismo Jiménez Cantú. Si la decisión hubiera favorecido a alguna de las dos partes, habría

²¹ J. Salazar, *ibid.*, , p. 25.

²² *El Mundo*, 15 de febrero de 1963.

significado auspiciar la continuidad. Al final de cuentas, no estaba tan lejano el recuerdo de los dieciseis años que los políticos de Atlacomulco habían controlado el estado y tal vez por ello la sucesión estuvo marcada por la necesidad de romper cualquier continuidad. Desde otra perspectiva, es significativo que aun cuando se mencionaron varios nombres ninguno, ya sea que se le considerara por separado o por el apoyo de los grupos que los promovían, fueron lo suficientemente fuertes para imponer al candidato. Una prueba adicional de la debilidad de los grupos, o si se quiere, de su inexistencia.

Pero esta no fue la única circunstancia que determinó la decisión en favor de un político de gran prestigio local y nacional como lo era Juan Fernández Albarrán. Su carrera, así como su larga trayectoria local previa a la llegada de Fabela en 1942 y, como en el caso de todos los otros gobernantes, su amistad con el presidente en turno, Adolfo López Mateos, completaron el conjunto de razones para convertirlo en gobernador. Fernández Albarrán, al igual que Fabela y Baz, era un político de amplia trayectoria, pero a diferencia de ellos, buena parte la había realizado en el estado con el propósito de alcanzar la gubernatura, y lo habría conseguido si Fabela no hubiera acabado con la élite tradicional. Fernández Albarrán era un político vinculado, sin lugar a dudas, con los viejos líderes locales y, en especial, con Labra y el gobernador asesinado, Zárate Albarrán.

Aunque alejado de su entidad algunos años, pues ejerció su profesión de abogado en tribunales de Veracruz, Durango y el Distrito Federal, en 1937 regresó a Toluca nada menos que como secretario general de Gobierno en la administración de Wenceslao Labra, el líder que hasta 1942 parecía capitalizar el poder de los Gómez y de Riva Palacio. En 1942, apenas unos meses después de tomar el poder Zárate Albarrán, Fernández Albarrán fue electo presidente municipal de Toluca. Miembro destacado del grupo de Labra, fue el elegido por la legislatura local como mandatario interino al ocurrir el homicidio.

Cuando la maniobra fue frustrada por Avila Camacho, Fernández Albarrán continuó como presidente municipal de Toluca, pero no pudo remontar el disgusto de Fabela y, sobre todo, negar su pertenencia al grupo político perdedor. Por ello, Fernández Albarrán buscó salir del estado y consiguió librar los años más difíciles de la reforma fabelista, primero como diputado federal (1943-1946) y después como oficial mayor del Departamento de Asuntos Agrarios (1946-1952). Al terminar el periodo de Alfredo del Mazo volvió a la política local como senador y ahí logró establecer los vínculos necesarios para convertirse en secretario general del PRI en 1959, desde donde lograría, al fin, la gubernatura del estado.

Fernández Albarrán buscó permanentemente la postulación. Si el intento de 1942 no prosperó, volvió a ensayarlo en 1951 cuando estaba por concluir la administración de Alfredo del Mazo. Su esfuerzo contaba con el suficiente apoyo local para preocupar al gobernador Del Mazo, quien se lo comunicó al presidente Miguel Alemán para que lo impidiera.²³ Después de los dos intentos frustrados parecía que Fernández Albarrán había concluido su carrera política, y en cierto modo así era en cuanto al medio local. Al igual que Baz, Fernández Albarrán llegó tarde a la gubernatura, cuando nadie lo consideraba siquiera en la lista de prospectos.

Paradójicamente, sus intentos frustrados y su pertenencia a la vieja élite del estado fueron decisivos para conseguirlo en 1963. En la historia política del Estado de México la región del sur tiene un especial significado: en un principio estuvo constituido por lo que hoy es el estado de Guerrero, pero a partir de la creación de la nueva entidad, el sur se convirtió en la zona limítrofe, que es de las más pobres y con mayores carencias.²⁴ El

²³ Así se lo informó el propio Del Mazo a Fabela cuando juntos intentaban convencer al presidente para que apoyara a su candidato. APIF, carta de Fabela a Alfredo Becerril Colín, 27 de octubre de 1950, exp. 28/110-3.

²⁴ Es una región muy amplia, alejada lo mismo de Toluca que del Distrito Federal, de difícil acceso por su topografía montañosa y está dedicada a la agricultura y a la ganadería. Una propuesta de división geográfica por servicios y desarrollo económico la propone Edgar Samuel Morales Salas, *Estado de México*, CIIH, UNAM, México, 1989, pp. 19-37.

sur, en términos políticos, ha desempeñado un papel fundamental en el estado, pues de ahí procedían los caciques fundadores, Abundio y Filiberto Gómez y el gobernador asesinado, Zárate Albarrán. De ahí también era originario Enedino Macedo, el político que daría la primera muestra de indisciplina al buscar por su cuenta la postulación, nada menos que frente a Hank González.

Aunque Fernández Albarrán había nacido en Toluca, había hecho su carrera política durante el dominio de los Gómez y del yerno de Filiberto, Labra y, por si fuera poco, era familiar del gobernador asesinado. Por todas estas razones, Fernández Albarrán aparecía como un heredero natural de aquella época y encarnaba como ningún otro a la élite desplazada por Fabela. Simbólicamente, la designación de Fernández Albarrán reivindicaba a un político que había aspirado a la gubernatura, pero también fue una compensación tardía (y acaso honorable, por el prestigio personal de Fernández Albarrán) al conjunto de políticos tradicionales desplazados por Fabela.²⁵

Ninguna de estas circunstancias, sin embargo, hubiera sido importante si Fernández Albarrán no hubiera gozado de la amistad, vieja y profunda del presidente Adolfo López Mateos y, sobre todo, si el presidente no hubiera visto en Fernández Albarrán un medio para demostrar sus diferencias con Fabela y sus deudas personales con los políticos que le ayudaron a desarrollar su propia carrera política. Otra de las historias que nutren la creencia en el Grupo Atlacomulco y en particular, la importancia de Fabela, subraya el apoyo que el diplomático le dio a Adolfo López Mateos, a tal grado que se le atribuye el éxito que este personaje alcanzó. De acuerdo con esa versión, la carrera política de Adolfo López Mateos habría comenzado cuando Fabela lo designó director del Instituto Científico y Literario y habría continuado cuando lo hizo senador de la República. La historia es diferente y revela una sorda tensión

²⁵ Entrevista J. La identificación de Fernández Albarrán con los políticos aureños era tan grande que se considera que él también nació en esa zona.

entre un político en plena formación y, más aún, con experiencia propia, y el interés de Fabela por hacerlo parte de su grupo.

La versión omite un periodo importante en la vida de Adolfo López Mateos sin el cual la figura de Fabela se agranda. Cuando el gobernador invitó a López Mateos a dirigir el Instituto en 1943, el futuro presidente tenía quince años en la política estatal y nacional. En 1928, cuando López Mateos apenas contaba con dieciocho años, el político que dominaba el estado y que en ese momento comenzaba su gubernatura, el coronel Filiberto Gómez, lo designó su secretario particular y poco tiempo después lo envió a Tlalneantla como agente del Ministerio Público.²⁶ A los pocos meses, López Mateos comenzaría su abierta militancia en contra del Maximato en la campaña de José Vasconcelos y al concluir ésta, regresaría a terminar sus estudios de abogado.

Su compromiso con el vasconcelismo no le cerró las puertas de la política local, como lo prueba el que fuera uno de los delegados por el Estado de México a la Convención del PNR en 1933, donde se aprobaría el Plan Sexenal y la postulación de Lázaro Cárdenas a la presidencia.²⁷ En este rescate jugaría un papel decisivo Carlos Riva Palacio, quien ya había conocido a López Mateos en 1931; tres años después, ya como presidente del PNR, Riva Palacio nombró a López Mateos su secretario particular y al poco tiempo, secretario general del partido en el Distrito Federal.²⁸ A fines del decenio de los treinta, López Mateos era una persona conocida y respetada que, no obstante, aún no alcanzaba un cargo de importancia. Al comenzar el gobierno de Avila Camacho, López Mateos fue nombrado director de Educación Extraescolar y Estética en la Secretaría de Educación Pública, donde se mantendría hasta 1943, cuando Fabela lo designó director del Instituto Científico.

Como puede advertirse, cuando Fabela lo llevó a Toluca López Mateos tenía una larga carrera política y, lo más importante, sin

²⁶ Marta Baranda y Lía García Verástegui, *Adolfo López Mateos, estadista mexicano*, Gobierno del Estado de México, México, 1987, pp. 19-23.

²⁷ Historia documental..., op. cit., t. 2, pp. 46-64.

²⁸ Justo Sierra, *López Mateos*, spt, México, s/f, p. 23.

contacto alguno con el diplomático. Es verdad que López Mateos ya era conocido por sus bien cuidados discursos y que Fabela incluso había escuchado alguno de ellos, pero hasta la coyuntura de 1943 Fabela y López Mateos no se conocían. Más aún, fueron viejos profesores y políticos del Instituto Científico quienes le propusieron su nombre al gobernador y lo convencieron de que, por su juventud y prestigio entre los estudiantes (López Mateos había pronunciado para ese entonces varios discursos en el Instituto), López Mateos era el personaje adecuado para terminar con los conflictos internos.²⁹

En contraste, López Mateos y Fernández Albarrán eran amigos entrañables. Basta reconstruir ambas carreras y, sobre todo, los contactos que los dos políticos tuvieron con los líderes locales, para comprender el origen de la relación y los intereses que llegaron a compartir.³⁰ No deja de ser interesante advertir que López Mateos no podía ver más que con recelo que Fabela, el gobernador que lo llevaba de vuelta a su estado, construía su obra gubernamental y política destruyendo a los políticos con los cuales él había colaborado. Quizás por ello, pero también por la indudable proyección que ya tenía López Mateos, la relación con Fabela no haya sido estrecha.

Es cierto que el gobernador promovió la postulación de López Mateos al senado, aun cuando miembros de su grupo le propusieron a Malaquías Huitrón,³¹ pero también es verdad que lo quería como su suplente y por sus dotes de orador, y no precisamente por sus cualidades políticas. Fue la decisión de Avila Camacho de enviar a La Haya a Fabela lo que hizo posible que López Mateos ocupara la senaduría como propietario.

Existe otro factor que revela la difícil relación entre ambos personajes. Como cuenta Justo Sierra, el fiel acompañante de López

²⁹ Entrevista I.

³⁰ Entrevistas J, E, I.

³¹ Víctor Ceja Reyes narra el encuentro de Fabela con varios de sus más cercanos amigos, todos diputados locales, para decidir el candidato al senado, "La profecía de Fabela", *La Prensa*, 9 de noviembre de 1957.

Mateos, el que sería presidente aspiró a gobernar su estado al terminar el periodo de Alfredo del Mazo. Tal vez por su posición de senador que le permitió establecer valiosas relaciones personales y por sus vínculos con el entonces secretario de Gobernación, Ruiz Cortines, López Mateos, al decir de Sierra, estaba casi seguro de lograr la designación.³² Como ya se vio antes, las preferencias presidenciales estaban con Sánchez Colín, pero lo más relevante no es la inclinación de Manuel Avila Camacho sino el hecho de que Fabela y Del Mazo no apoyaran a López Mateos sino a un personaje de menor talla como Becerril Colín. Como es comprensible, al senador López Mateos no podía pasarle inadvertido que el líder estatal no lo consideraba como prospecto.

Además de la amistad, López Mateos compartía con Fernández Albarrán la búsqueda frustrada de la gubernatura, pues al parecer pretendió conseguirla también en 1957, seis años después de su primer intento.³³ La pérdida esta vez fue más dolorosa porque López Mateos era secretario del Trabajo, es decir, que él era el político del estado que ocupaba el puesto más importante y, sobre todo, que era, a diferencia de Baz, un político activo. Si López Mateos al buscar la gubernatura mostraba que no pretendía la presidencia o, al menos, que no consideraba estar en buenas condiciones para disputarla, las medidas de Ruiz Cortines muestran que ya había tomado su decisión y que ni el mismo López Mateos lo sabía: la postulación de Baz ocurrió a principios de 1957 y la candidatura de López Mateos a la presidencia en noviembre del mismo año.

Al margen de esta anécdota nacional, lo importante es que López Mateos, por un lado, no tenía tantas deudas o compromisos con Fabela como para apoyar a algún candidato promovido por él, y por otro, compartía con Fernández Albarrán amistad, historia política y una frustrada aspiración a la gubernatura. Bastantes razones para decidirse por él. Con todo, había otro motivo que explica por qué

³² *Ibid*, p. 28.

³³ Entrevista I.

no apoyó a los candidatos de Baz y en particular a su secretario general de Gobierno, Jiménez Cantú.

Si las relaciones entre López Mateos y Fabela fueron tensas, al menos nunca fueron conflictivas, a diferencia de las que sostuvo con Baz. A pesar de las formas cuidadas y cordiales que ambos mantuvieron cuando ocuparon la gubernatura y la presidencia, no se toleraban recíprocamente. Ya el mismo Sierra confiesa en su libro que López Mateos "no veía con buenos ojos" al gobernador Baz,³⁴ pero los testimonios de los políticos que tuvieron contacto con ellos revelan que el trato nunca dejó de ser áspero. Si Baz llamaba al presidente "lopitos", el jefe del ejecutivo federal en sus giras al estado saludaba al mandatario local como "mi joven gobernante".³⁵ El malestar que López Mateos mantuvo durante toda la administración de Baz fue suficiente motivo para que, al llegar a su fin, ni por asomo pensara en apoyar a un candidato de clara filiación con el cirujano.

Fernández Albarrán se convirtió en gobernador no sólo como prueba del respaldo y la voluntad presidencial, sino como una muestra de que López Mateos no permitiría que Baz, con quien tantas antipatías tuvo, prolongara su influencia. Pero lejos de lo que podía suponerse, tampoco permitió el regreso del Grupo Atlacomulco, hecho todavía más significativo si se recuerda que el secretario de Recursos Hidráulicos de López Mateos era Alfredo del Mazo, con quien el diplomático tuvo fricciones serias, pero de quien el presidente López Mateos era viejo amigo.

La presencia en el gabinete de Alfredo del Mazo, así como la de Roberto Barrios como director del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, son prueba de que López Mateos no pretendió acabar con los políticos de Fabela, sino con el predominio del grupo que él había fundado. También es verdad que López Mateos había recibido apoyo de Fabela en su carrera, lo que desde el punto de vista de algunos debería haberse traducido en un nuevo

³⁴ *Ibid.*, p. 47.

³⁵ Entrevistas I, L y J.

impulso al Grupo Atlacomulco si, como dice la versión popular, él mismo formaba parte del proyecto. Empero, aun en el supuesto de que hubiera sido así, López Mateos no era en 1963 un político local, era presidente de la República y, por ende, responsable de impedir que un grupo, así fuera en su propio estado, lograra fortalecerse a tal grado que pudiera enfrentar al gobierno federal. Qué mejor muestra del interés del centro en controlar el crecimiento político del Estado de México que la acción deliberada de un presidente nacido ahí y formado cerca del Grupo Atlacomulco que terminó por desaparecer lo que quedaba de sus miembros.

Fernández Albarrán no deja de tener singulares similitudes con Fabela y Baz que, por otro lado, también explican el por qué no trascendió su periodo de gobierno. Como ellos, Fernández Albarrán tenía un prestigio hecho tanto en el estado como en la política nacional, pero a diferencia de ellos e incluso de Del Mazo y Sánchez Colín, él llegaba a la gubernatura teniendo un puesto político importante en el ámbito federal. Ninguno de sus cuatro antecesores había desempeñado inmediatamente antes un cargo en el gobierno o la política nacional; Fernández Albarrán fue el primero en establecer esa condición para alcanzar la gubernatura.

Pero nada de lo anterior pudo evitar que Fernández Albarrán llegara tarde al palacio de gobierno de Toluca. Como Fabela y Baz, él llegó a ser mandatario a los sesenta y dos años de edad, con una larga historia de intentos frustrados, que dejó en el camino a varios colaboradores y sin interés por buscar la ayuda de políticos comprometidos con los gobiernos identificados con Fabela. De ahí que integrara su gabinete, es decir, su grupo de confianza, con funcionarios en su mayor parte desconocidos, algunos sin trayectoria política previa, pero que tenían como común denominador ser sus amigos. El gabinete de Fernández Albarrán se caracterizó por su elevada edad en un estado donde la disponibilidad de políticos jóvenes, como lo había demostrado Baz, era abundante.³⁶

³⁶ Entrevistas E, I, R.

Eso era consecuencia de la búsqueda de independencia. De los 15 titulares de su gabinete, sólo 2 habían estado antes en puestos del mismo nivel y 3 más habían tenido algún puesto político previo, lo que revela la enorme soledad con la que gobernó Fernández Albarrán (cuadro IV-7). La sorpresa era generalizada, pues cuando se dio a conocer la lista de colaboradores, la prensa fue la primera en subrayar lo poco conocidos que eran, así como la carencia de trayectoria política de muchos de ellos.³⁷

En la Secretaría General de Gobierno designó a un conocido abogado de Toluca, miembro de una de las familias más viejas del estado, considerada aristocrática, Gustavo Barrera Graf, que había sido en dos ocasiones síndico procurador del ayuntamiento de Toluca, la primera de ellas cuando el alcalde había sido Fernández Albarrán, y que había colaborado también como oficial mayor del gobierno de Zárate Albarrán. Si no había dudas acerca de su filiación política, menos aún de su amistad con el nuevo gobernador.³⁸

En la Dirección de Hacienda nombró a Alfredo Alva Gómez, contador y amigo suyo, conocido en la sociedad toluqueña por su profesión pero sin ningún antecedente político previo; en la Oficialía Mayor, la sorpresa era mayúscula porque designó a un abogado del que, decía la prensa, nadie conocía sus antecedentes, Abraham Franco Garza. En realidad, al igual que Alva Gómez, era un amigo del gobernador que nunca antes había tenido participación política. Amigos también lo eran su secretario particular, Salvador Calvillo Madrigal, escritor y periodista, y Fernando Suárez del Solar, abogado al que colocó en la Dirección de Gobernación, conocido no por sus éxitos en política sino por sus fracasos, pues muchas veces intentó, sin conseguirlo, ser diputado local e incluso alcalde de Toluca.³⁹

³⁷ *El Mundo*, 17 de septiembre de 1963.

³⁸ Entrevista H.

³⁹ *El Mundo*, 17 de septiembre de 1963, y entrevista H.

La Procuraduría General de Justicia fue el único puesto que Fernández Albarrán concedió al grupo de Fabela, pues designó como titular a un funcionario indiscutiblemente vinculado a él, como era Leopoldo Velasco Mercado. Abogado también, era originario de Atlacomulco y contaba con una larga trayectoria profesional como juez de distrito en distintos municipios del estado. No es fácil saber por qué el gobernador lo aceptó en su gabinete si, como era evidente, hacia todo lo posible por mostrar su separación del fabelismo. Lo que sí es conocido es que Velasco sabía de su situación forzada, pues como lo confesaría a un político local, había entrado "con calzador" al gabinete.⁴⁰

El cuadro completo de su grupo mostraba, sin lugar a dudas, que Fernández Albarrán no estaba dispuesto a gobernar con políticos identificados con otros periodos. Por eso privilegió, quizá como en ningún otro caso, la amistad aun cuando no garantizara con ella la experiencia. El mismo Fernández Albarrán estuvo conciente de ello. Años después el gobernador explicaría que él tuvo que decidir entre la eficiencia y la confianza en un momento en el que un error podía orillar a su gobierno a compartir el poder. Así, diría Fernández Albarrán, se encontró ante la disyuntiva de "nombrar técnicos expertos en las áreas del gobierno, pero sin que él los conociera y sobre todo, en los que no podría confiar, o nombrar amigos que a su vez se encargaran de buscar y controlar a los técnicos competentes".⁴¹

Esto determinó que no hubiera en su gabinete jóvenes políticos, como sí lo hizo Baz; todos los encargados de los despachos eran, como el mismo gobernador, hombres cuyas edades estaban alrededor de los sesenta años. Los pocos jóvenes que colaboraron en ese gobierno, lo hicieron en puestos medios y sólo la suerte hizo que algunos lograran convertirse en titulares. Ese fue el caso de Humberto Lira Mora, que encontró en el sexenio de Fernández Albarrán su primera responsabilidad política de importancia.

⁴⁰ Entrevista H.

⁴¹ *Idem.*

Estudiante de derecho aún, fue invitado por su maestro Suárez del Solar a colaborar con él, primero como jefe del Departamento de Relaciones Municipales y al poco tiempo como subdirector, hasta que en 1967, cuando Suárez del Solar fue postulado como diputado federal, Lira Mora lo reemplazó como director de Gobernación. Fue el único miembro del gabinete que se distinguió por su juventud (tenía entonces veinticuatro años) en el envejecido grupo de Fernández Albarrán.⁴²

Hubo otros detalles que confirmaron la voluntad del gobernador de separarse plenamente de la imagen de Fabela. Del total de 40 funcionarios que trabajaron en su administración (cuadro IV-7), incluidos los miembros del gabinete, sólo 14 procedían de otros periodos gubernamentales, y la mayoría de ellos del régimen de Baz. Es significativo que ante la falta de amigos en quien confiar y su recelo de los jóvenes y políticos de otros periodos, Fernández Albarrán buscara apoyo en los colaboradores de su antecesor inmediato, con quien no había tenido ninguna diferencia. Si se trataba de alejarse de Fabela, la mejor decisión era buscar ayuda en otro gobernador que también había trabajado en la misma dirección.

Esa misma actitud, independencia y cobijo en Baz, se confirma en sus decisiones para llenar los puestos de elección. De sus 32 diputados federales, 49 locales y 21 presidentes municipales, Fernández Albarrán recuperó a 13, 14 y 10 políticos con alguna trayectoria previa, la mayor parte de los casos, realizada en la época de Baz. Si la mayoría de los elegidos fueron seleccionados por el gobernador para garantizar la lealtad, en los que se vio obligado a aceptar alguna continuidad prefirió a la gente de Baz (cuadros IV-8 al IV-10). Caso ilustrativo por su pequeño número es el de los políticos que ocuparon puestos en el PRI local.

De los 6 que figuran (cuadro IV-11), 4 no tenían antecedentes políticos y en su gran mayoría eran jóvenes estudiantes de derecho que ya participaban en la política universitaria, como Humberto

⁴² Entrevistas E y H.

Benítez Treviño y Gabriel Ezeta Moll. De los otros 2, Sidronio Choperena era un viejo y conocido político, que había formado parte de la legislatura que recibió a Fabela en 1942, que apoyó a Fernández Albarrán para que se convirtiera en el sucesor del mandatario asesinado, y uno de los diputados locales que Fabela desaforó. Este nombramiento no dejaba ninguna duda de que el gobernador no había olvidado las acciones de Fabela, pero tampoco de su personal filiación política. El otro era Guillermo Molina Reyes, viejo amigo de Fernández Albarrán, coordinador de su campaña política y a quien designó presidente del PRI local. Desde cualquier punto de vista se confirma el control absoluto de la política, pues eran sus amigos los que dirigían tanto la Secretaría General de Gobierno como el partido. Ultimo ejemplo es el del senado, tradicionalmente convertido en lugar de transacciones políticas. En esta ocasión (cuadro IV-12) Fernández Albarrán sólo admitió a un funcionario que había colaborado con Sánchez Colín y con Baz.

No se puede pasar por alto el propósito de Fernández Albarrán de romper radicalmente con la historia política auspiciada por el fabelismo. Sin embargo, el gobernador, al igual que Baz, no consiguió consolidar ese esfuerzo. Como ya se vió, aunque Baz no construyó un grupo propio, al incorporar a varios jóvenes vinculados en mayor o menor medida a la época de Fabela, logró dejar una huella personal (que incluso ha sido vista como una continuación del Grupo Atlacomulco) en los sexenios posteriores, en particular los que corresponden a la era de Hank. Fernández Albarrán, por el contrario, deliberadamente desaprovechó a los jóvenes que ya había impulsado Baz y gobernó con un grupo de amigos que, debido a su propia edad, difícilmente podía trascender. El porcentaje de políticos que Fernández Albarrán promovió y que lograron sobrevivir es notoriamente pobre: de los 26 funcionarios que llevó a su administración, solamente 7 consiguieron otros cargos en periodos sucesivos. De los 19 diputados federales, 35 locales y 11 alcaldes que figuraron durante su mandato, únicamente 5 y 6 (la misma cifra resulta con los presidentes municipales) permanecieron en la vida

política, lo que representa menos de la tercera parte de quienes podían haber formado su grupo más extendido.

El agotamiento se aprecia con más nitidez en el destino de los miembros de su gabinete: de los 15 que lo integraron, solamente 4 se mantuvieron en otras administraciones, y de ellos sólo uno (Olivera Gómez-Tagle) podía ser considerado de su grupo, pues ni Lira Mora, ni menos aún Velasco Mercado y Velasco Ruiz, podían ser contabilizados como representantes del gobernador. En realidad, Fernández Albarrán llegó prácticamente solo y poca huella dejó en la élite política. Sin duda pudo impedir durante su periodo la evolución de esa élite nueva que comenzó con Fabela, pero no pudo hacer que el efecto permaneciera. Visto así, su administración fue un paréntesis que logró cerrarse en cuanto terminó su mandato constitucional.

Para los políticos del estado es indudable que el objetivo que se perseguía al seleccionar a Baz y Fernández Albarrán era detener el avance del Grupo Atlacomulco,⁴³ y más que al Grupo, la influencia de Fabela. No es un contrasentido como parece a simple vista, porque en realidad hacia el final de los años cincuenta la élite política local estaba en pleno proceso de maduración, es decir, que estaba integrada por jóvenes sin la necesaria experiencia como para formar gobiernos propios. En estas circunstancias, Fabela podía ejercer cierta influencia y, a corto plazo, consolidarse como factor indispensable en la política local. Este proceso de desarrollo puede comprenderse bien si se tiene presente que Fabela destruyó a una clase tradicional que hasta su llegada había controlado la política y al mismo tiempo había protegido a sus posibles sucesores. Fabela simplemente acabó con una generación de políticos que estaba asociada a esa élite; el caso ejemplar es el de Fernández Albarrán que en 1942 estaba en el sitio generacional adecuado para relevar a los viejos políticos de los años treinta.

Fabela, por el contrario, abrió las puertas a muchos jóvenes de entre quince y veinte años que, pese a su entusiasmo, objetiva-

⁴³ Entrevistas C y J.

mente no podían tomar responsabilidades. Así, Fabela no logró colocar a una nueva élite formada sino apenas iniciarla en la política. De ahí que en 1957 y 1963 no existieran candidatos consistentes a la gubernatura, pues todos eran jóvenes inmaduros incapaces por sí mismos para tomar las riendas de la entidad.⁴ En realidad, Baz y Fernández Albarrán eran los únicos políticos capaces de contrarrestar la figura de Fabela: como él, eran personajes plenamente formados, con sólidos prestigios locales y sobre todo nacionales y que, por eso mismo, tenían la experiencia suficiente para gobernar sin permitirle a Fabela tener injerencia. No obstante, esas ventajas fueron al mismo tiempo graves defectos para la élite en formación, pues Baz y Fernández Albarrán se convirtieron en mandatarios cuando sus carreras ya estaban concluyendo y durante ellas no se habían propuesto formar grupos políticos propios.

Un grupo político sólo se forma para conseguir el poder y como ya se señaló, Baz nunca se propuso llegar a ser gobernador, de tal suerte que no tuvo necesidad de crearse una base de apoyo para destacar en otra actividad que no fuera la de un cirujano experto. Fernández Albarrán, aunque sí buscó tenazmente la gubernatura, sus fracasos y su origen ligado a la época prefabelista, debilitaron el que en algún momento formó. Por eso, aunque cada uno tomó decisiones diferentes respecto de esa élite en vías de formación, ambos reservaron los principales puestos de gabinete a sus amigos, es decir, a funcionarios en su mayor parte sin antecedentes políticos pero que habían estado siempre muy cerca de Baz o Fernández Albarrán. En este sentido, ninguno de ellos gobernó con grupos políticos, más bien con grupos de individuos que estuvieron dispuestos a ayudar al amigo que obtuvo el poder, por eso cuando ambos periodos llegaron a su fin, muy pocos colaboradores de primer nivel pudieron figurar después. Lejos de intentar la sobrevivencia política, volvieron a las actividades que temporalmente abandonaron.

⁴ Entrevistas E y A.

Visto desde otra perspectiva, aun cuando Baz sí dio cabida a algunos jóvenes políticos, su grupo y el de Fernández Albarrán, en términos generales, se colocaron encima de la élite en formación y, en todo caso, les concedieron puestos de menor importancia. En consecuencia, esos políticos nunca pudieron considerar a ambos gobernantes como líderes que los impulsaran, pero tampoco podían volver los ojos al diplomático de Carranza en 1969 porque, cinco años atrás, había fallecido. Por primera vez desde 1942, los políticos locales carecían de líderes: el patriarca estaba muerto, Sánchez Colín y Del Mazo retirados de la política activa, Baz y Fernández Albarrán sin deseos de encabezar a ningún grupo. Una élite en disponibilidad y ansiosa de participar en la política sólo podía actuar dividida, sin conducción y con graves enfrentamientos. Eso fue lo que ocurrió al concluir el sexenio 1963-1969.

El mismo desempeño del gobernador Fernández Albarrán ayudó a estimular la actividad. Su administración fue, como él mismo, austera, sin brillo y dejó sin atender problemas sociales que ya empezaban a surgir y que a partir de 1970 cambiarían la política local.⁴⁵ Esa falta de sensibilidad sumada al convencimiento de que el gabinete estaba cerrado a la nueva generación, y a las intenciones de Fernández Albarrán de impulsar la candidatura de un funcionario con similares características a las suyas, generaron una desconocida agitación política que enturbió como nunca antes la sucesión estatal. La continuidad no era un supuesto, pues Suárez del Solar renunció a la Dirección de Gobernación en 1967 para ocupar la diputación federal por el distrito de Lerma. Para nadie pasó inadvertido que el cambio, justo para figurar en la segunda legislatura del sexenio, equivalía a preparar al candidato del

⁴⁵ El caso más destacado fue el repentino surgimiento de problemas provocados por la inmigración al Distrito Federal, que era rechazada por la capital y que comenzaba a concentrarse en terrenos del Estado de México; el ejemplo fue Ciudad Nezahualcóyotl, que lo mismo comenzó a demandar servicios que a presentar altos índices de delincuencia. Fernández Albarrán, a pesar de las recomendaciones, desatendió el problema porque consideraba que era responsabilidad del Distrito Federal y no del Estado de México, debido a que eran poblaciones transitorias sin ningún efecto benéfico para la entidad. Como lo dijera un político, eso demostraba no sólo desatención sino también incomprensión del momento en que le había tocado gobernar a Fernández Albarrán. Entrevista H.

gobernador y que, de consumarse el intento, el siguiente periodo sería una prolongación del que había encabezado Fernández Albarrán.⁴⁶

Si la actividad política sorprendía por su novedad, la manera en que se expresó ponía en evidencia que, por un lado, había demasiados aspirantes al cargo y, por otro, que tampoco existía un liderazgo local. Casi todas las candidaturas contaban con importantes bases de apoyo en el estado, lo que exhibía a una élite dividida en diversos grupos políticos con líderes propios, pero sin que ninguno de ellos tuviera la capacidad de controlar al conjunto.⁴⁷ Era claro que ningún ex mandatario era capaz de encabezar a los grupos y, peor aún, que tampoco existía uno lo suficientemente poderoso como para sobreponerse a los demás. Paradójicamente, la actividad de 1969 mostraba lo mismo a una élite vital que la extinción del grupo que la había auspiciado.

Esa ausencia de control permitió que las candidaturas, por primera vez, rompieran cualquier regla o principio de comportamiento político. A la candidatura oficial de Suárez del Solar se sumaron de nueva cuenta los nombres de David Romero Castañeda, Julián Díaz Arias y Enrique Tapia Aranda, que ya habían figurado seis años atrás, así como los senadores en funciones Fernando Ordorica Inclán y Mario C. Olivera.⁴⁸ Ninguno de ellos, sin embargo, tenía la suficiente trayectoria para superar al resto y, por el contrario, la lista revelaba el grado de confusión que dominó la lucha política, pues hacía factible que funcionarios de nivel medio, alguno de ellos ya sin cargo alguno en ese momento, aspiraran a la gubernatura.

Frente a estos políticos figuraban otros con carreras importantes: Mario Colín Sánchez, Raúl Legaspi Donis, Guillermo Molina Reyes, Antonio Bernal y el que hasta el día de los comicios fue el principal contendiente: Enefino R. Macedo. Si los tres

⁴⁶ Entrevistas E y H.

⁴⁷ Entrevista I.

⁴⁸ *El Sol de Toluca*, 13 de marzo de 1969, y J. Salazar, *ibid.*, p. 29.

primeros poseían trayectorias importantes en la entidad y Molina Reyes había controlado, además, al PRI local después de dirigir la campaña de Fernández Albarrán, Bernal y Macedo eran figuras políticas nacionales: el primero ya había sido dirigente de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) y miembro del comité directivo de la CNOP, y en ese momento era, como Suárez del Solar, diputado federal.

Macedo por su parte, además, de ser conocido en su juventud por sus actividades políticas,⁴⁹ había sido diputado federal en la anterior legislatura junto con Colín y Legaspi, y había dirigido nada menos que la Dirección de Investigaciones Políticas en la Secretaría de Gobernación. Por si todo ello fuera poco, Macedo era originario del sur del estado, en cierto modo heredero de la tradición política de los años treinta, por lo cual Macedo consideró que con la llegada de Fernández Albarrán a la gubernatura y la muerte de Fabela, se restablecería la continuidad y él obtendría la postulación.⁵⁰

Como puede observarse, la actividad política fue la más agitada de la historia reciente del estado y con candidatos tan fuertes que la solución no parecía sencilla. Aunque ya se mencionaba el nombre de Carlos Hank, su proyección nacional era tan grande que sus seguidores ya no consideraban la gubernatura como una escala indispensable en su carrera. Y tal vez así hubiera ocurrido si no se hubieran presentado circunstancias políticas nacionales y, de nuevo, la voluntad presidencial.

En cualquier caso, lo importante a destacar aquí es la proliferación de grupos y la ausencia de líderes que pudieran controlar esa profunda división de la élite política local. Quizá no haya ningún dato tan contundente sobre el agotamiento y la extinción del Grupo Atlacomulco, que la disputa en la que prácticamente toda la élite participó para obtener el poder en 1969. Una

⁴⁹ Ya participaba, por ejemplo, como orador del partido en la campaña de Del Mazo Vélez, *El Demócrata*, 30 de enero de 1945.

⁵⁰ Entrevistas I, J.

contienda de esa magnitud, en la que incluso uno de los candidatos, Macedo, movilizó organizaciones para obtener la postulación del PRI, y sostuvo su campaña aun cuando Hank le había ganado en el Distrito Federal, revela que no existían muchos puntos de referencia que aglutinaran a la élite.

En 1969 había muchos políticos reunidos en grupos variados, pero ya no dominaba el Grupo Atlacomulco fundado por Fabela. Será precisamente este campo fértil y, sobre todo, disponible por la ausencia de dirigentes, lo que hará posible que un político hábil y experimentado como Hank logre controlar la situación con un grupo propio, largamente construido en el terreno local y nacional, que no encontró resistencias importantes.

CUADRO IV-1

Funcionarios en el Gobierno de Gustavo Baz

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CARTU MAZOT	BEYETA	PICARDO	CHAYFFET	OTROS
ALBARRAN PLIEGO, J.		G						
BARRIOS HONEY, C.		G			F			
BRACAMONTES, F.		G						
CABALLERO CARRILLO, A.		G*	M	G				
CALERO, M.		G						
CAMPANELLA, A.		G						
CAMPILLO, A.		G						
CARBAJAL ROBLES, E.		G		G	G			
CORREA GONZALEZ, H.		G	G*	G*	G*			
CURI ASSAD, C.		G	G*	G*				
DIAZ ARIZMENDI, E.		G						
DOMINGUEZ, B.		G						
DURAN CASTRO, ED.		G	G					
DURAN, E.		G						
FABILA MONTES DE OCA, G.		G*						
GARATE, R.		G						
GOMEZ HERNANDEZ, C.		G	G L	L				
GONZALEZ, G.		G	G					
GUTIERREZ MERCADO, D.		G						
HANK GONZALEZ, C.	P	H G	F G					
HERNANDEZ ROMANO, J.		G						
HERRERA, W.	L	G*						
JIMENEZ CANTU, J.		G*	G*	P F	PIGS	G*	G*	
LIRA MORA, H.		G	G*					
MANZO, V.		G						
MEDINA MERI, H.		G*						
MURRIETA, J.		G	G*					
OLASCOGA PLIEGO, R.		G						
ORTEGA MURIZ, S.		G*						
PEREZ PALACIOS, A.		G						
REYES, OMES.		G*	G	G				
RODRIGUEZ LANGONE, A.		G						
SANCHEZ MENKEL, B.	P	L	G* F					
VELASCO RUIZ, S.	P	G*	G*	G*	G*			
VERGARA PIRA, AMT.		G	G	G				
TURRIETA VALDEZ, J.		G*	G	G	G			
ZERTUCHE, A.		G						
ZURIGA NAJERA, A.		G* M	G					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-2

Diputados Federales con Gustavo Baz

NOMBRE	FABELA NAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HARK	CANTU NAZOT	BETETA PICHARDO CHIAFFET OTROS
ARAMA MORALES, J.		F	M		
ARIAS MUVILLE, E.		G	FP	S	
BARRIOS VILLALOBOS, F.		F			
BECCERRIL BERNAL, G.		F			
BECCERRIL ESTRADA, A.		FM		LF	
BENITEZ VILLALPANDO, D.		LF			
CELORIO LUJAMBIO, A.		F			
CHOPERENA OCARTIZ, S.	L	FL	LP	P	
CONTRERAS GARCIA, B.		F			
CORTEZ PONCE, F.		F			
DIAZ LOPEZ, M.		F			
DOMINGUEZ RIVERO, L.		F	LF	L	F
GARCIA ALCANTARA, G.		FM			
GARCIA RUBIO, F.		F		L	
GUADARRAMA, V. J.		F			
GUERRERO ESQUIVEL, F.	F	F	F		
HANK GONZALEZ, C.	P	NG	FG		
LOPEZ SENCION, D.		F			
MACEDO ESTRADA, F.		LF	GL		
MANCERA ALFARO, F.		F			
MARTINEZ ORTA, M.	L	P	F		
MORAL RAMIREZ, C. DEL		F			
Nieto GARCIA, F.		F			
NOGUEZ BECCERRIL, P. B.	M	LF			
ORTEGA SANCHEZ, S.		F	L		
PEREZ GUTIERREZ, S.		F	M		
RANGEL BASTIDA, V.		F	M		
SAAYEDRA ALBITER, A.		F			
SANCHEZ HENKEL, B.	P	L	CF		
SANCHEZ PIWTO, F.		LF	F	P	
SOBERANES ROMERO, E.		F			
TAPIA ARANA, E.		F			
TRUEBA RUIZ, M.	M	F			

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-3

Diputados Locales con Gustavo Baz

NOMBRE	FABELA NAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN KUKK	CARTU NAZOT	BETETA PICKARRO	CHAYFFET OTROS
AGUIRRE CORONA, G.		L				
ALCANTARA PEREZ, L.		L				
ALVARADO V., M.		L				
BAEZ S., F.		L	M			
BENITEZ VILLALPANDO, D.		L F				
CASTAÑEDA V., E.		L				
CASTRO GARDUÑO, E.		L				
CEJUDO PINGARRON, A.		L				
CHIQUELLO JUAREZ, J.		L	F			
CHOPERENA OCARIZ, S.	L	F L	L P	P		
DIAZ MONDRAGON, A.		L				
ESPINOZA AHATA, J.		L M				
FLORES SIERRA, L.		L				
GARCIA BERNAL, J.	M	L	M		L	
GARCIA BRAVO, A.		L		F	L	
GARCIA E, C.		L				
GARCIA MUCIÑO, E.		L				
GARDUÑO CASTRO, A.		P L		P		
GARRALDE BELMONT, L.		L				
GOMEZ ALMAZAN, C.	L	L				
GOMEZ GOMEZ, E.		L	F		L	
GUADARRAMA S., M.		L				
GUERRERO GONZALEZ, J.	M	L		M	L	
HERNANDEZ, M.		L				
JASSO ROJAS R.		L M	L			
HACEDO ESTRADA, F.		L F	G L			
HANCILLA R. DE,		L				
MAYA S., A.		L				
MEZA GARCES, A.		L		M		
MOLINA REYES, G.		L	P F			
MONROY CRUZ, ISAIAS	M	M	L			
MONTIEL MARTINEZ, R.		L				
MORENO JIMENEZ, J.	M	L	F	L F	L	
NIETO C., A.		L				
NOGUEZ BECERRIL, P. D.	M	L F				
ORTIZ ALVAREZ, J.	L	G	L			G
ORTIZ, B.		L				
OSUNA PEREZ, J. DE D.		L	F	P		
PALAYOX C., M.		L		L	L	
PAREDES J., F.		L				
PEPALEZ C., J.		L				
PEREZ ESTRADA, A.		L				

CUADRO IV-3 Continuación

RODRIGUEZ DE DEL POZO, D.	L	G	L	G		
RUEDA, R.	L					
RUIZ PINETE, R.	L	M				
SANCHEZ LARA, J.	F	L			L	
SANCHEZ PINTO, F.	L	F	F	P		
SANTOS DURAN, M.	L					
SORIA ESQUIVEL, J.	M	L	L			M
VALDES ANZALDE, A.	L					
VELASCO MERCADO, L.	L	G°	G	G	G°	G
ZENIL, G.	L					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-4

Presidentes Municipales con Gustavo Baz

NOMBRE	FARELA MAZD	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HUNK	CARTU MAZD	BETETA PICHARDO CHATFFET	OTROS
ALCANTARA MIRANDA, J.		M	L	F	F	S
BARRERA GRAF, G.A.	M	M	G*			G
BECCERIL ESTRADA, A.		F M		L F		
CHAVEZ JR., F.(beceril)	L M	M	M			
ESPINOZA ARAYA, J.		L M				
FLORES MERCADO, A.		M	L F			
GARCIA ALCANTARA, G.		F M				
HERNANDEZ GARCIA, J.		M		G F		
HERRERA ZARATE, A.		M	L			
MAZD ALCANTARA, MAY. DEL		M			G	
MENDOZA DE LA SERNA, M.		M	L			
MENDOZA PLATA, T.	G	G	M		M	
MONROY, E.		M	M			
OTERO RIVERO, A.		M		F		
ROBLEDO VILCHIS, E.		M			L	
RUIZ PIMETE, N.		L M				
VALLEJO FLORES, A.		M	L N	L		
ZURIGA NAJERA, A.		G* M		G		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-5 Funcionarios en el PRI Estatal con Gustavo Baz

NOMBRE	FARELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET OTROS
ARIAS NAVILLE, E.		G	FP	S		
GARDUÑO CASTRO, A.			P L			P

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-6 Senadores con Gustavo Baz

NOMBRE	FARELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET OTROS
COLIN SANCHEZ, N.	G L	F S	F	F G	G°	G°
HUITRON Y AGUADO, A.	G° L	F G°				S
RUIZ CASTAÑEDA, N.						S
SANCHEZ, F. J.						S

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-7 Funcionarios en el Gobierno de J. Fernández Albarrán

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
				LNG	F	G°	
ALMAZAN DELGADO, J.			G				
ALVA GOMEZ, A.			G°				
BARRERA GRAF, G.A.	H	H	G°				G
BOBADILLA, E.			G				
CALVILLO MADRIGAL, S.			G				
CAMACHO, C.			G				
DURAN CASTRO, ED.			G				
FRANCO GARZA, A.			G°				
GARCIA HERTERIA, D.			G°				
GOMEZ HERNANDEZ, C.		G	G L	L			
GOMEZ NUÑEZ, P. A.			G	G	GL		
GONZALEZ, G.		G	G				
HERNANDEZ DIAZ, M.			G	G			
HERNANDEZ PACHECO, S.			G				
HERRERA GARDUÑO, G.			G				
HINOJOSA, A.			G				S
LECHUGA, E.			G				
LEON, F.			G				
LEZAMA MAYORCA, D.			G°				
LIRA MORA, N.		G	G°	P F	PFCS	G°	G°
MACEDO ESTRADA, F.		L F	G L				
MUCÍO, E.			G				
OLIVERA GOMEZTAGLE, H.C.			S G°	P G°	G°	G° P	
ORTEGA MONROY A.	G°		G°				
ORTEGA, S.			G				
PIÑA, A.			G°				
QUIROZ GUTIERREZ, M.			G°				
RITOS, A.			G	P			
RODRIGUEZ DE DEL POZO, D.		L	G	L G			
ROMERO QUIROZ, J.			G°				
SANCHEZ, G.			G	P			
SUAREZ DEL SOLAR, F.			G F				
VALLE ARIZPE, H DEL.			G°				
VAZQUEZ VARELA, S.			G				
VELASCO MERCADO, L.		L	G°	G	G°	G	
VELASCO RUIZ, S.	P	G°	G°	G°	G°		
VELEZ OROZCO, C.			G°	G			
VERGARA PIÑA, AMT.		G	G	G			
TURRIETA VALDEZ, J.		G°	G	G	G		
ZARZA VELAZQUEZ, F.	H		G				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-8 Diputados Federales con Juan Fernández Albarrán

NOMBRE	FABELA MAZO	SCOLIN BAZ	ALBARRAN KANK	CARTU MAZOS	BETETA	PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ARAGON SANCHEZ, B.			F					
BARQUIN DIAZ, G.			F	M				
BERNAL TENORIO, A.			F					
BONIFAZ EZETA, A.			F					
CASTAÑEDA ORNELAS, E.			F					
CHAVEZ MAGALLON, A.			F					
CHAVEZ MONTES DE OCA, E.			F					
CHUQUILLO JUAREZ, J.		L	F					
CHOISSAL VALLADARES, G.			F	F				
COLIN SANCHEZ, M.	G L	F	S	F	FG	G*	G*	
DOMINGUEZ RIVERO, L.			F	LF	L	F		
FLORES MERCADO, A.			M	LF				
GOMEZ GOMEZ, E.		L	F		L			
GONZALEZ CANO, E.			F	P				
GONZALEZ VARGAS, E.			F					
HERRERA GOMEZTAGLE, G.	L		F	L	GF	F		
HINOJOSA TRIGOS, J.		M	F					
LEGASPI DOMIS, R.			F					
MACEDO, E. R.	L		F					
MALDONADO RODEA, D.			F					
MOLINA REYES, G.		L	P	F				
MORROY ORTEGA, J.		M	F	FN	F			
MORENO JIMENEZ, J.		M	L	F	LF	L		
OSUNA PEREZ, J. DE D.			L	F	P			
PEREZ CALVA, G.			F	F	LP			
PEREZ CAMARA, M.			F					
PICHARDO PAGAZA, I.			F	G*	F			
RUIZ PEREZ, R.			F					
SANCHEZ PINTO, F.			LF	F	P			
SANTAOLAYA CONSUELO, J.			F					
SUAREZ DEL SOLAR, F.			G	F				
VADES, J. G.			F					

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-9

Diputados Locales con Juan Fernández Albarrán

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CARTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET OTROS
ALARCON E., M.			L			
ALCANTARA MIRANDA, J.		M	L	F	F	S
ALFARO CADENA, F.			L	M		
AVILA SOLANA, A.			L			
BALLINA E., Ma. L.			L			
BECERRIL CUEVAS, M.			L			
BLANCAS SANCHEZ, J.			L			
CHOPERENA OCARIZ, S.	L	FL	LP	P		
DELGADO VALLE, J.			L	PF	F	L
DOMINGUEZ RIVERO, L.		F	LF	L	F	
DOMINGUEZ V., A.			L			
FLORES MERCADO, A.		M	LF			
GARCIA CRUZ, E.	L		L			
GOMEZ HERNANDEZ, C.		G	GL	L		
GONZALEZ ROMERO, F.			L	M		
QUADRARAMA L., J.			L			
HERNANDEZ, C.			L			
HERRERA ZARATE, A.		M	L			
HUITRON HUITRON, ANT.	L		L	F		
LANDA, M.			L			
LOPEL GONZALEZ, J.			L			
MACEDO ESTRADA, F.		LF	GL			
MARTINEZ MARTINEZ, J.			L	LN	F	LF
MENDOZA A., P.			L			
NIETO ARVIZO, R.	M		LN			
OLGUIN RUIZ, G.			L	LF		
OLVERA ORTIZ, J.			LN			
ORTEGA SANCHEZ, S.		F	L			
ORTEGA, H.			L			
PASTRANA M., S.			LN			
PEREZ HERNANDEZ, J.			L			
PEREZ M., A.			L			
PEREZ OCARA, J.			L			
ROBLEDO B., I.			L			
RODRIGUEZ C., G.			LN			
ROMERO, L.			L			
SANCHEZ ALCANTARA, J.			L			
SANCHEZ M., L.			L			
SANCHEZ VERTIZ, R.			L			
SANCHEZ, M.			L			
SORIA ESQUIVEL, J.	M	L	L		M	
TELLEZ SANCHEZ, M.			L P M			

CUADRO IV-9 Continuación

ULDA E., G.			L		
VALLEJO FLORES, A.	M		L M	L	
VARGAS, Ma. I.			L		
VAZQUEZ SANCHEZ, G.			L	L	
VILCHIS HERNANDEZ, A.	M		L		
VILCHIS, C.			L		
ZARZA B., C.			L		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-10 Presidentes Municipales con Juan Fernández Albarrán

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANIC	CANTU MAZDI	BETETA PIDUARDO	CHUAYFFET OTROS
ANGULO NAVARRO, S.			M			L
ARANA MORALES, J.		F	M			
BAEZ S., F.		L	M			
CABALLERO CARRILLO, A.		G ^o	M	G		
CHAVEZ JR., F.(becerril)	L M	M	M			
COLIN POUJHE, M. DEL C.			M	F		
FRANCO MIRANDA, M.			M	L M		
GARCIA BERNAL, J.	X	L	M		L	
GARCIA LUNA, JE.			M			
JACOB SORIANO, E.			M	G ^o	F	
MARTINEZ RIVERA, M.			M	F		
MONTES CERROS, S.	F		M			
NIEVO ARVIZU, R.	M		L M			
NOGAL ELORZA, M.			M	M	N	L
OLVERA ORTIZ, J.			L N			
PASTRANA M., S.			L M			
PEREZ GUTIERREZ, S.		F	M			
RANGEL BASTIDA, V.		F	M			
RODRIGUEZ C., G.			L M			
TELLEZ SANCHEZ, M.			L P N			
VALLEJO FLORES, A.		M	L M	L		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-11 Funcionarios en el PRI Estatal con J. Pdez Albarrán

NOMBRE	FARELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU	MAZ02	BEYETA	PICHARDO	CHUAYFFET	OTROS
BENITEZ TREVIÑO, N.			P	P				G*	
CHOPERENA OZARIZ, S.	L	FL	LP	P					
EZETA MOLL, G.			P	H	G			L	F
MOLINA REYES, G.		L	P	F					
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	P/ML		P	F	P	G
TELLEZ SANCHEZ, M.			L	P	H				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO IV-12

Senadores con Juan Fernández Albarrán

NOMBRE	FARELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU	MAZ02	BEYETA	PICHARDO	CHUAYFFET	OTROS
ARIAS MUVILLE, E.		G	F	P					
ARZATE SANCHEZ, A.			S						
OLIVERA GOMEZTAGLE, M.C.			S	G*	P	G*	G*	G*	P
ORDORICA INCLAN, F.			S						

CLAVES: ver cuadro III-1

CAPITULO V

Un Verdadero Grupo Político, el de Carlos Hank

Desde la llegada de Fabela en 1942 al gobierno del estado, los mandatarios habían controlado la política con grupos de amigos, colaboradores en algún momento de sus trayectorias, pero nunca con grupos que fuesen formados de tiempo atrás con el propósito deliberado de alcanzar el poder. En la medida que ninguno de ellos se propuso ser gobernador del estado (a excepción de Fernández Albarrán) sino que las circunstancias políticas los convirtieron, todos recurrieron a la ayuda de los amigos, pero no a una reserva de políticos preparados o, al menos, integrados para obtener el poder. Si se deja fuera a Del Mazo y Sánchez Colín, cuyas trayectorias no eran tan relevantes como para justificar por sí solos la obtención del cargo, en los casos de Fabela, Baz y Fernández Albarrán fue el sólido prestigio de cada uno lo que hizo posible que convocaran tanto a amigos como a diversos políticos para cumplir con sus gubernaturas.

El éxito de esta política se debe, entonces, más a sus trayectorias personales que a la acción concertada de varios individuos. Era comprensible que así ocurriera si se piensa que la competencia por el poder en la entidad, en los veintiún años que van de 1942 a 1963, no se había realizado aún entre una élite abundante y dividida. La élite, en realidad, tras la destrucción que inició Fabela, estaba en pleno desarrollo. De ahí que la sola mención de un político prominente, con gran renombre nacional, que por ese único hecho se convertía en un patrimonio local, reuniera las voluntades individuales y la aceptación para colaborar. Toda vez que ninguna sucesión desde 1942 fue resultado de un enfrentamiento entre facciones, que implicara venganzas e incluso el aniquilamiento de los perdedores, los políticos veían a cada

mandatario como un impulso a sus carreras y, por ello mismo, una razón para colaborar.

Sin embargo, el propio desarrollo de esa élite dio lugar a una competencia más activa entre políticos con similares atributos. El éxito no podía ya confiarse exclusivamente al azar presidencial y al prestigio individual, sino a una deliberada y conciente búsqueda del poder. Para ello era indispensable crear grupos de políticos capaces que ordenaran la competencia y que crearan las condiciones para que la decisión no fuese fortuita. Entre todos los intentos que tendrán lugar en esos años, el de Carlos Hank se va a significar por ser el mejor logrado gracias a una singular carrera política que amplió las áreas de actividad personal y que supo integrar intereses y personalidades en un proyecto que, aun cuando benefició a la entidad y a la misma élite política en su evolución, fue ideado para conseguir el éxito de su creador y líder, Carlos Hank.

1. Una carrera dedicada a la política

El profesor Carlos Hank nació en 1927, cuando declinaba la influencia de los Gómez y comenzaban a dominar Riva Palacio y Labra. Huérfano de padre (murió antes de que él naciera), creció en una familia modesta, que a pesar de sus limitados recursos económicos pudo sostener sus estudios de primaria en su pueblo natal, Santiago Tianguistenco; al terminar consiguió una beca de la presidencia municipal para trasladarse a Toluca y estudiar ahí la secundaria. No sólo fue su aprovechamiento escolar lo que influyó para obtener la beca, pues su abuelo materno, Catarino González, había sido regidor del Ayuntamiento en 1890 y se había convertido, según las propias palabras de Hank, en "el patriarca del pueblo, el hombre al que se recurría cuando había controversias... al margen de cualquier asunto gubernamental, jurídico y su fallo era inapelable".

ble".¹ Desde entonces, Hank añadiría a su propio esfuerzo el apoyo de personajes influyentes.

En 1942, el año del asesinato de Zárate Albarrán y la llegada de Fabela al gobierno, Hank concluyó la secundaria y prosiguió los estudios de maestro normalista en la Escuela Normal Mixta para Profesores, nuevamente becado, esta vez por el gobierno del estado. Las circunstancias fueron propicias para que el nuevo mandatario tuviera contacto con el futuro político. Una costumbre iniciada por Fabela y observada religiosamente por los siguientes gobernadores, ha sido que en los actos públicos, especialmente en las conmemoraciones cívicas tome la palabra un adolescente, estudiante destacado, antes de que el jefe del ejecutivo o algún funcionario pronuncie el discurso oficial. El objetivo es evidente: así se conocen las habilidades oratorias de los jóvenes y, al menos los políticos experimentados, logran distinguir a los futuros líderes.² De esta manera Hank hizo su aparición política pues el pueblo de Atlacomulco festejó con una comida la designación de Fabela y eligió a Hank para que pronunciara el discurso oficial.³

Con esta presentación a los quince años, Hank comenzaría una estrecha, profunda amistad con Fabela que solamente terminaría con la muerte del diplomático. Pero también con ese acto, Hank iniciaría su exitosa carrera política, pues aunque regresaría a Toluca a terminar sus estudios, siempre estaría presente en los diferentes actos y reuniones sociales que promovería Fabela en su Atenas provinciana. Como ya se señaló en el capítulo III, Fabela promovió durante su administración diversas actividades con intelectuales y políticos nacionales a las que asistían personalidades locales, lo mismo sociales que políticas. Hank fue uno de los invitados permanentes, lo que le sirvió para que ese mundo social lo conociera y lo ayudara cuando Fabela dejó el poder.⁴

¹ Entrevista con Carlos Hank González, *Líderes mexicanos*, México, 1991, p.

² Entrevista C.

³ Entrevista J.

⁴ Entrevista C.

Estimulado por ese temprano éxito, Hank sumó a sus estudios profesionales la actividad política. Durante los cuatro años que duró su carrera de profesor, fue sucesivamente presidente de la Sociedad de Alumnos de la Escuela Normal y después secretario general de la Federación Estudiantil del estado.⁵ En los años cuarenta, como bien se sabe, la pertenencia y en especial obtener la dirección de las organizaciones de masas, fue decisivo para el fortalecimiento del sistema político y para el futuro de las carreras individuales. Así, Hank pudo desarrollar desde la adolescencia una actividad que lo hizo distinguirse en el medio político local, que por muchos años sería el único en su vida profesional.

En 1945, un año antes de titularse, Hank había formado el Comité Cultural de la Sociedad de Alumnos de la Normal, se había convertido en su presidente y con ese carácter participaba activamente en la campaña de Alfredo del Mazo para ocupar la gubernatura. Dueño de una singular sensibilidad política, Hank aprovecharía su profesión de maestro normalista para construir un sólido prestigio. En los años cuarenta la Escuela Normal permitía a los egresados sobresalientes elegir el lugar donde comenzarían a ejercer su carrera; la costumbre, como era de esperar, indicaba que una buena parte de ellos seleccionaban la capital, Toluca, porque ahí se concentraban las mejores oportunidades. Hank, con gran astucia, eligió impartir clases en la escuela primaria de Atlacomulco, el pueblo de Fabela, con lo cual no sólo mantenía el contacto con el diplomático y sus amistades, sino lo más importante, lograría integrarse a la población local de tal manera que se haría heredero de la leyenda que asocia el nombre del pueblo al nombre del gobernador.⁶

Después de un año de impartir clases en primaria, Hank tramitó y finalmente logró que en 1947 se instalara una escuela secundaria

⁵ Rosario Siliceo Ambia, *Perfiles de gloria; semblanzas de hombres notables del Estado de México*, Centro de Estudios Históricos de Puebla, 1969, p. 104.

⁶ Entrevistas D y J.

en Atlacomulco, de la cual sería maestro y también su primer director. En realidad, la petición la presentó por primera vez Fabela en 1943, pero no se logró concretar durante su gobierno.⁷ De ahí que al continuar las gestiones como un modesto profesor en Atlacomulco, le representó a Hank un beneficio directo porque lo hizo aparecer como un continuador de la obra de Fabela. El éxito de este objetivo puede medirse por el hecho de que hasta hoy se considera a Hank el responsable de que hubiera una secundaria en el lugar, y ni siquiera se recuerda la iniciativa de Fabela.

Con habilidad, desde entonces Hank va a poner al servicio de sus aspiraciones políticas el ejercicio de su vocación magisterial. Después de impartir clases en primaria, dictó los cursos de Historia de México, Química, Biología y Matemáticas en las secundarias de Atlacomulco y Toluca. La labor magisterial la sostuvo Hank hasta que la política le absorbió por completo su tiempo, lo que hizo posible que muchos jóvenes lo conocieran y respetaran. Como dijera uno de ellos, cercano colaborador suyo después:

Uno de los objetivos del maestro Hank era la política y mucho le ayudó en su realización su carrera de profesor de varias generaciones de gentes que han sido políticos o profesionistas brillantes. Dejó una imagen entre los jóvenes que, al cabo del tiempo, le iba a dar magníficos frutos porque de ninguna manera podía ser un desconocido en el estado... Yo creo que no hay ninguna generación de alumnos que él tuviera que no le guarde un grato recuerdo.⁸

Esa labor de promoción personal la completó como director de la escuela en dos sentidos diferentes. Por un lado, estrechó los contactos con los maestros y los padres de familia y, por otro, siguiendo la costumbre de Fabela, promovió reuniones sociales en la misma escuela secundaria a las que invitaba también a intelectuales, académicos y políticos hasta convertir el lugar en el centro

⁷ APIF, memorandum de Isidro Fabela al secretario de Educación Pública, 31 de agosto de 1943, exp. 46/162.5.

⁸ Entrevista J.

de atención de la sociedad cultural y política del estado.⁹ Así fue como extendió su labor de guía intelectual a los personajes más destacados de la entidad, pues no sólo fue un maestro de futuros profesionistas sino un promotor de la cultura y el mejoramiento cívico.

Fue tal la base de apoyo que creó Hank en esos años que sin abandonar su cargo en Atlacomulco se convirtió en secretario general de la delegación estatal del poderoso SNTE. Si este nombramiento ilustra bien la importancia que había alcanzado en el importante gremio magisterial del estado, también muestra como comenzó a figurar en la política federal. Al concluir el periodo de Alfredo del Mazo en 1951, el prestigio de Hank ya era grande, de ahí que el nuevo gobernador, Sánchez Colín, lo designara sucesivamente jefe de Escuelas Secundarias y Profesionales, en la Dirección de Educación Pública, y poco después jefe de la Oficina de Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material. Con el primer cargo Hank obtuvo la oportunidad de "recorrer todas las escuelas del estado y tener comunicación con todos los maestros importantes y los directores de las escuelas". Su original base de apoyo creció instantáneamente.¹⁰

Pero cuando fue nombrado jefe de las Juntas de Mejoramiento, el éxito fue notable porque logró el contacto con los sectores productivos más importantes de cada municipio, así como con los grupos sociales que decidían cómo invertir los recursos. Como puede advertirse, Hank logró hacerse conocer en las células básicas de la sociedad del estado (maestros, padres de familia, alumnos, etc.) pero también con las autoridades y grupos fundamentales de cada población. Por eso no fue extraño que en 1953, a la mitad del gobierno de Sánchez Colín, Hank fuera designado tesorero del Ayuntamiento de Toluca y dos años más tarde fuera electo presidente de esa alcaldía. En realidad, sin exageración alguna, se puede

⁹ Entrevista c.

¹⁰ *Idem.*

decir que Hank era conocido en todo el estado o, al menos, en los principales lugares.

La carrera de Hank, desde que egresa como profesor hasta que ocupa la alcaldía de Toluca, es rápida y ascendente y se realiza por completo en el medio local. Llama la atención que esta singular carrera ocurra durante los gobiernos de Alfredo del Mazo y, en especial, el de Sánchez Colín. No es del todo sorprendente si se piensa que detrás de ese ascenso meteórico se encuentra el empuje de Fabela, quien aunque no pudo incorporar a Hank en su gobierno debido a su corta edad, sí lo promovió y lo recomendó para que obtuviera sus primeros cargos públicos. Es claro, por ejemplo, que su ingreso como jefe de Escuelas Secundarias se debe más a la presencia del profesor Adolfo Ramírez Fragoso, quien ocupaba la titularidad de Educación Pública del estado desde 1942 y era amigo de Fabela, que a la decisión del gobernador Sánchez Colín, quien de hecho inicia el declive del Grupo Atlacomulco.

Fabela no escatimó su ayuda. En 1950, cuando Hank todavía era director de la secundaria de Atlacomulco, quiso partir al Distrito Federal; Fabela lo recomendó con el entonces subsecretario de Educación Pública, Aarón Merino Fernández, para que lo colocara en alguna secundaria de la capital.¹¹ Las gestiones no prosperaron y Hank tuvo que permanecer en Atlacomulco hasta que fue ratificado Ramírez Fragoso en el gabinete de Sánchez Colín. No es extraño que intermediara para que el discípulo obtuviera el puesto de jefe de secundarias en el estado. Desde entonces, la figura de Fabela va a estar siempre presente, directa o indirectamente, en los triunfos de Hank.

Cuando Baz ocupó la gubernatura en 1957, Hank tenía una excelente carta de presentación personal: su obra como alcalde de Toluca. Hank, sin tener contacto previo con Baz, pudo acercarse a él y obtener la dirección de Gobernación (el segundo puesto más importante después de la Secretaría General de Gobierno) porque

¹¹ APIF, carta de Carlos Hank a Isidro Fabela, 15 de febrero de 1950, exp. 40/146.

representaba al político joven y sobre todo distinto a la generación de Baz, pues también era un buen administrador, alguien que trabajaba y entregaba resultados. Pero también era el discípulo más cercano a Fabela.¹² Esta doble cualidad (ser eficiente y amigo del patriarca) sería decisiva en la carrera de Hank.

Tanto, que apenas seis meses después de conseguir el nombramiento, Hank fue elegido diputado federal por Toluca, para lo cual hubo de descartarse la que parecía segura postulación de un conocido político local como era Felipe Molina Reyes.¹³ La explicación de esta victoria se encuentra en el respaldo que Hank encontró en Fabela y en Mariano López Mateos, hermano de don Adolfo, que en ese momento desarrollaba su campaña presidencial, quienes lograron convencerlo de aprobar la candidatura de Hank.¹⁴ Por fin, el profesor conseguía salir del ámbito local y en condiciones inmejorables, pues la XLIV Legislatura (1958-1961) lo reunió con al menos cuatro políticos con los que fincaría una cercana amistad: el también diputado y profesor Enrique Olivares Santana y los senadores Manuel Moreno Sánchez (político que disfrutó de un poder extraordinario gracias a su cercanía con el presidente López Mateos), Leopoldo Sánchez Celis y Emilio Martínez Manatou. Todos ellos le abrirían a Hank espacios en la política nacional que paulatinamente le permitieron sobresalir y extender sus vínculos.

El éxito fue total pues al terminar su periodo en 1961 Hank no regresó a su entidad, donde seguramente habría encontrado buenas perspectivas de desarrollo, sino que logró que el presidente López Mateos lo designara subgerente de ventas en Conasupo, dirigida en ese momento por Roberto Amorós. De nuevo, fueron sus padrinos Fabela y Mariano López Mateos los que "recomendaron mucho" a Hank con el presidente.¹⁵ La carrera política del profesor alcanzaba en ese momento la oportunidad más importante para iniciar su trayectoria política nacional, en la que Hank consolidaría su poder

¹² Entrevistas D, G e I.

¹³ *El Mundo*, 4 de abril de 1958.

¹⁴ J. Sierra, López..., *op. cit.*, p. 48.

¹⁵ *Idem.*, y entrevista J.

personal y lograría su aspiración de ocupar la gubernatura del estado.

Si bien en 1961 comenzó el desarrollo del prestigio político de Hank en el ámbito federal, para entonces ya era un exitoso empresario que había resuelto lo que él ha llamado "la dependencia económica de la política".¹⁶ Aunque no se sabe con precisión las fechas, sí se conoce que casi de manera paralela a su carrera política, empezaron sus esfuerzos por fundar negocios que le dieran independencia económica. Comenzó a hacerlo en Atlacomulco, cuando era maestro y después director de la secundaria, con una pequeña empresa de dulces que, pese a la modestia, le dio recursos suficientes para iniciar inversiones en el transporte, primero en camiones que utilizaba para mover su mercancía y después con pipas para transportar gasolina.¹⁷ Entre 1949 y 1952 Hank consiguió consolidar sus primeros negocios, a tal grado que él mismo considera haber conseguido la independencia económica en esos años.¹⁸

Aunque esta faceta de su vida tiene un alto componente de voluntad y esfuerzo personal, también contó con la ayuda de algunos políticos y, de manera destacada, una vez más de Fabela. La cercanía fue tan estrecha que Hank se encargó de representar o tramitar asuntos personales y de negocios de Fabela, algunos de los cuales les redituaron a ambos pingües beneficios. Por ejemplo, en 1960, cuando Fabela se encontraba viajando por Europa, le encomendó a Hank, quien entonces era diputado federal y se desempeñaba como secretario de la Cámara, tratar diferentes negocios personales. Uno era la venta de terrenos ejidales aledaños al Ingenio de San Cristóbal, en cuya adquisición estaban interesados Fabela y su sobrino Manuel Campos Alfaro. El objetivo consistía en "comprar

¹⁶ Entrevista con Carlos Hank González, *Novedades*, 21 de mayo de 1995.

¹⁷ *Líderes mexicanos...*, op. cit., p. 76.

¹⁸ Ambas fechas han sido mencionadas por el mismo Hank en las dos entrevistas publicadas y ya citadas. Lo más probable es que la imprecisión indique más que descuido, el momento y no la fecha exacta.

para después revender..., ganándose cantidades que constituyen un verdadero negocio".¹⁹

En la misma ocasión Fabela le pedía a Hank averiguar el curso que seguía un avalúo de terrenos, cuyos trámites habían estado a cargo de Fabela y por los cuales recibiría nada menos que cien mil de aquellos pesos. Si hasta aquí se prueba solamente la confianza que el diplomático despositaba en Hank, el beneficio directo (y en cierto modo también una manera de corresponder a las diligencias del profesor) aparecía líneas adelante: emitida la opinión técnica gubernamental, Fabela se retiraba del negocio y condicionaba su continuación a que los socios aceptaran en su lugar al diputado Hank; en caso de que rechazaran el reemplazo, Fabela rompería el contrato.

Como es fácil advertir, el negocio que estaba cediéndole Fabela a Hank le reeditaría a éste beneficios similares a los que ya esperaba el diplomático por la simple representación legal. Y ésta no es una suposición nada más: por la enumeración de negocios y, más aún, por la pormenorizada respuesta de Hank, se advierte claramente que, al margen de la habilidad profesional de Fabela como abogado, el beneficio económico previsto dependía de las relaciones que Fabela y, en su caso, Hank, tenían con funcionarios de alto nivel, oriundos del estado. Así, las encomiendas debían seguirse con Roberto Barrios, jefe del DAAC, con Alfredo del Mazo, secretario de Recursos Hidráulicos; Alfredo Colín Varela, subsecretario de la misma dependencia y Mariano López Mateos, funcionario de Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA).²⁰ Seguramente, como el mismo Fabela advierte en la carta, no había nada ilegal en los negocios, pero no hay duda de que el lugar privilegiado que

¹⁹ APIF, carta de Isidro Fabela a Carlos Hank, 5 de junio de 1960, exp. 24/92-2.

²⁰ APIF, carta de Carlos Hank a Isidro Fabela, 24 de junio de 1960, exp. 24/92-2.

ocupaban esos funcionarios facilitaba, con ventaja, la realización de los proyectos.²¹

No fue el único caso en que Hank resultó beneficiado con la relación de amistad entre funcionarios. Si hasta 1958 los servicios que prestaban las pipas a Pemex dependían de convenios informales, fue gracias a la intervención del senador Moreno Sánchez, amigo del director de la empresa, Pascual Gutiérrez Roldán, como logró regularizar formalmente los contratos.²² Esfuerzo personal y amistades firmes hicieron que Hank, hacia la década de los sesenta, afianzara una sólida posición en los negocios que le permitió desarrollar una audaz carrera política que no ponía en riesgo su estabilidad económica. Sus inversiones no se detuvieron en ningún momento y, por el contrario, se ampliaron. Del transporte pasó a una fábrica de camiones (ahora es la Mercedes Benz); una acerería, productora de herramientas; una fábrica de calderas para termoeléctricas; otra de amortiguadores para automóviles.²³

Si es sorprendente que un individuo consiga el éxito en dos medios tan disímiles como los negocios y la política, más lo es cuando se observa que ocurrió de manera simultánea, pues casi al mismo tiempo que inició su actividad política en el pueblo de Fabela, realizó sus primeras inversiones; casi con el mismo ritmo, se fueron sucediendo los avances políticos y los logros económicos. El resultado, más allá de la fortuna acumulada, fue que creó una

²¹ Hank, por ejemplo, le escribe a Fabela que uno de los negocios no va a prosperar porque ya está comprometido con un "senador y un amigo del señor presidente", pero que "de todos modos, don Mariano garantizó que dará buenos trabajos a Exacta", la empresa que representaba Fabela. Nada ilegal como se ve, pero sí al menos discrecional. Carta ya citada de Hank a Fabela.

²² De acuerdo con una versión del propio Hank a sus amigos, entrevista A. Entrevista en Novedades, *idem*. Todas las empresas mencionadas son aquellas que el mismo Hank ha aceptado públicamente como suyas, o bien que ha sido posible documentarlas, no obstante, la leyenda ha creado una proclividad natural a creer que son muchas más. Sobre los negocios de Hank se ha dicho y escrito tanto, que es difícil si no imposible distinguir la realidad de la invención. Se ha dicho, por ejemplo, que una parte sustancial de su fortuna se originó cuando fue presidente municipal de Toluca y realizó obras públicas con empresas suyas o con alguna participación, y que la acrecentó haciendo lo mismo como gobernador (entrevista C). Ni qué decir sobre las acusaciones de cuando fue regente del Distrito Federal y construyó los ejes viales. La falta de pruebas y la constante adjudicación de empresas ha generado en quienes podrían confirmarlo, una actitud defensiva para proteger la imagen de Hank que, al final, impide conocer la verdad.

extensa red de intereses lo mismo en el terreno político local que en el nacional, y en el económico. En el primero, formó un grupo de políticos jóvenes que lo siguieron en casi todos sus cargos; en el segundo, encontró apoyos que pudo aprovechar en la lucha por el poder, y en el tercero no sólo creó socios, sino que extendió sus relaciones a grupos de representación social vinculados de una u otra forma a esas actividades.

Como transportista logró estar en contacto con los grupos de Isidoro Rodríguez y Jesús Alcántara; con empresarios de las diversas áreas de la industria automotriz, especialmente con las ensambladoras cuyas plantas se asentaron en los parques industriales del estado desde la época de Baz; gracias a las obras públicas, ya fuera porque tuviera inversiones o simplemente como funcionario, se relacionó con contratistas, ingenieros y arquitectos.²⁴ En todos los casos Hank supo crear amistades sólidas y duraderas que en algunos momentos le han sido útiles en su carrera política. El ejemplo más significativo es su conocida amistad con el arquitecto y funcionario Pedro Ramírez Vázquez, a quien conoció en los años cincuenta y a quien convenció de ir a Toluca como su coordinador general de Obras Públicas cuando él ocupó la gubernatura. Con su incorporación, Hank prestigió su gobierno y aprovechó las relaciones del arquitecto para facilitar la realización de obras que, al final, dieron más renombre al gobernador que al encargado de desarrollarlas.

Como era natural, la diversidad de intereses rebasó el ámbito del estado e hizo posible que Hank construyera apoyos amplios, diversificados y, por encima de todo, personales, en los cuales no tenían injerencia automáticamente los miembros de su grupo político. Fueron, y han sido hasta el final, relaciones personales que él puede movilizar, si no totalmente a su arbitrio, sí con relativa facilidad, pero que no están disponibles para sus seguidores.

²⁴ Entrevista A.

Si bien para 1961, cuando logró permanecer en el Distrito Federal gracias al nombramiento en Conasupo, Hank ya era un personaje importante, no conseguía aún el reconocimiento en la administración pública federal. La oportunidad de destacar ahí se la brindó la subgerencia de Ventas, donde desarrolló toda su habilidad en los negocios para obtener acuerdos con los productores agrícolas del norte y noroeste del país (entre otros, los difíciles precios de garantía) que le permitieron a la empresa descentralizada aprovechar las ventajas comerciales para exportar granos básicos. La circunstancia económica internacional, el cargo público y su habilidad como empresario, lo hicieron sobresalir como un eficiente administrador.²⁵

Al mismo tiempo que rendía buenos resultados en su puesto, aprovechó el lugar para extender sus relaciones. Los términos en que realizaba las transacciones comerciales con el exterior pasaban obligatoriamente por la Secretaría de Industria y Comercio (SIC), circunstancia que lo relacionó con su titular, Raúl Salinas Lozano. Pero además del contacto estrictamente oficial que derivaba de las funciones públicas de ambos, Hank tuvo motivos personales para estar cerca de Salinas pues en aquellos años se expidió la Ley de Integración de la Industria Automotriz que afectaba directamente sus negocios, pues empezaba en esa época a montar las fábricas de automotores. Doble razón para que Hank cultivara una amistad con Salinas que ha perdurado a lo largo del tiempo.²⁶ Aquella responsabilidad también hizo posible que conociera a otros funcionarios de la misma SIC y de instituciones vinculadas al crédito agrícola, como Jorge de la Vega Domínguez y Carlos Torres Manzo, a quienes llevaría más tarde a Conasupo como sus colaboradores cercanos cuando fuera designado director general.

Puede tenerse una idea de la actividad de Hank en aquella época (y, por ende, la importancia que le representaba ese puesto para su proyección política) si se tiene presente que sin dejar su

²⁵ Entrevista J.

²⁶ Entrevista A.

cargo administrativo en Conasupo, fue delegado del CEN del PRI en Tabasco (cuando Carlos Madrazo era gobernador y ensayaba con los puestos locales su propuesta democrática), Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo. Las encomiendas no sólo lo ponían en contacto con políticos locales de renombre, sino que lo acercaban al presidente del PRI, Alfonso Corona del Rosal, activo promotor de la candidatura del amigo de ambos, Gustavo Díaz Ordaz. El esfuerzo personal de Hank se vio compensado en 1964 cuando el presidente lo designó director general de Conasupo. Cinco años después partiría a Toluca como gobernador.

Antes de cumplir los cuarenta años de edad, Hank ya era un prometedor político ampliamente conocido en su estado y también en el ámbito nacional. Para sus amigos y cercanos colaboradores, la gubernatura ya no era un paso necesario porque, a su juicio, Hank ocuparía en el sexenio siguiente una Secretaría de Estado; según esta versión, lejos de significar ese cargo local un avance en su carrera, representaba un riesgoso retroceso que, además, lo alejaría de la política nacional.²⁷ En realidad, esa consideración dejaba fuera las propias aspiraciones de Hank y, sobre todo, no reconocía que la expectativa dependía del acierto con que el profesor eligiera al prospecto presidencial. Para algunos de sus más cercanos amigos, no era verdad que Hank ya no aspirara a gobernar el estado; ellos sabían que desde el inicio de su carrera Hank se había propuesto conseguir ese cargo.²⁸

El mismo profesor confesaría en algún momento que planeaba ser gobernador después de ocupar sucesivamente la alcaldía, la diputación federal y la senaduría.²⁹ Tal vez en 1969, debido al éxito en Conasupo y a su amistad con el presidente Díaz Ordaz, la perspectiva hubiera cambiado. A juzgar por los acontecimientos, Hank no descartó la gubernatura pero sí la pospuso en vista de lo que él creyó era un seguro triunfo de su candidato presidencial y,

²⁷ Entrevistas I, J.

²⁸ Entrevista J.

²⁹ Líderes mexicanos, *ibid.*, p. 77.

por ende, un también seguro lugar en el futuro gabinete. El profesor, empero, participó en la contienda por el sucesor de Díaz Ordaz con el personaje equivocado, lo que convirtió la gubernatura en una oportuna y benéfica salida inmediata.

Según algunas versiones, Hank había apoyado activamente al secretario de la Presidencia, Emilio Martínez Manatou.³⁰ En esa empresa Hank no había sido el único comprometido, pues además de intelectuales renombrados varios políticos apoyaron al tamaulipeco. Entre ellos se contaban Lauro Ortega, primero secretario general del PRI y después sucesor de Madrazo en la presidencia cuando se hicieron fracasar sus intentos democráticos, y Alfonso Martínez Domínguez, líder de la Cámara de Diputados de 1964 a 1967, y después sucesor de Ortega en el PRI.³¹ Aunque poco conocida la versión, no es impensable porque Hank y Martínez Manatou mantenían cercanas relaciones desde fines de los años cincuenta, y seguramente se estrecharon por la intermediación de Díaz Ordaz, amigo de ambos. Por otro lado, esa preferencia política explicaría parcialmente la notable enemistad que le ha profesado Luis Echeverría.

Difícil de entender e incluso de fechar, lo cierto es que Luis Echeverría nunca pudo mantener relaciones cordiales con Hank. Como lo recuerdan sus amigos, Echeverría hizo cuanto pudo para dañar al gobierno de Hank, autorizando a su secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia a aprovechar cualquier mínima oportunidad. Las relaciones con el gobierno federal llegaron a ser tan delicadas que después de varios problemas locales que culminaron con el festival de Avándaro, en 1971, el Senado de la República tuvo en su poder el texto oficial de la desaparición de poderes preparado por el secretario Mario Moya Palencia.³² La habilidad y los amigos de Hank

³⁰ Entrevista I.

³¹ Los diferentes compromisos y algunos de los efectos de esa temprana lucha por el poder, se encuentran en Rogelio Hernández Rodríguez, *La formación del político mexicano. El caso de Carlos A. Madrazo*, El Colegio de México, México, 1991, pp. 121-184.

³² Entrevista I. Del conflicto político muy poco trascendió a la prensa, pero entre lo poco destacan las declaraciones de Pedro Ojeda Paullada, procurador general de la República, y Mario Moya Palencia, secretario de Gobernación, en las que subrayaban la tolerancia con la que el gobierno del estado había actuado frente a los excesos de los organizadores y los jóvenes. *El Universal*, 14 de

fueron los únicos recursos para que sobreviviera su gobierno, pues el presidente de la Gran Comisión del Senado era su viejo conocido, Enrique Olivares Santana, por cuyas manos tenía que pasar la iniciativa legal. No es descabellado pensar que un discreto aviso del legislador le permitió a Hank responder la maniobra.

De la firmeza de sentimientos de Luis Echeverría da cuenta el hecho de que aun terminada su gestión presidencial, no dejó de manifestarle a Hank un odio que José López Portillo consideró que llegaba a "extremos aberrantes",³³ pues siempre creyó que detrás de lo que Echeverría consideraba como una planeada campaña para desprestigiarlo en el régimen de López Portillo, estaban Jesús Reyes Heróles y Hank. Un odio tan profundo como éste bien pudo haberse alimentado con la activa militancia de Hank a favor de Martínez Manatou, el más cercano competidor de Echeverría. De ahí que la decisión de Díaz Ordaz de enviarlo a Toluca como gobernador haya buscado cumplir un doble propósito: cuidar la campaña presidencial de Echeverría retirando a un opositor de prestigio, con fuerza política regional, y al mismo tiempo brindarle a Hank protección legal del enconó del futuro mandatario.³⁴

Esta última precaución no era exagerada porque además de la preferencia política por su contrincante, Hank sumaba su amistad con Díaz Ordaz. Las salidas de Alfonso Martínez Domínguez, regente del Distrito Federal, y de Julio Sánchez Vargas, procurador general de la República después del 10 de junio de 1971, prueban el rencor con que Echeverría persiguió a los identificados con su antecesor. Díaz Ordaz seguramente no perdió de vista que Hank necesitaba algún buen refugio que resistiera al presidente.

Pero no solamente fueron circunstancias nacionales las que guiaron al presidente Díaz Ordaz, también vio en Hank el medio para resolver el inusitado conflicto político que había despertado la sucesión de Fernández Albarrán en el Estado de México, en el que

septiembre y *El Sol de México*, 15 de septiembre de 1971.

³³ J. López Portillo, *Mis tiempos...*, op. cit., t. II, p. 901.

³⁴ Entrevista I.

estaban conteniendo varios políticos locales. Como ya se vio, la competencia era enconada, sin un liderazgo único y con procedimientos poco ortodoxos lo que hacía prever que el triunfador no convencería ni a los demás oponentes ni menos aún a sus grupos de seguidores. Lejos de pensarse en una transición pacífica, lo que se presentaba era un panorama de desorden y acaso de inestabilidad que en 1969, después del movimiento estudiantil y su trágico final, y la difícil lucha por la presidencia, era inadmisibles y menos aún en la entidad más próxima al Distrito Federal. De nuevo, como ya había ocurrido desde 1942, el gobernador del Estado de México fue seleccionado atendiendo a las condiciones internas, a la amistad de algún candidato con el presidente, pero también a la importancia estratégica de la entidad. No obstante, también influyó el distanciamiento entre el jefe del ejecutivo federal y el mandatario local saliente. Aunque no llegó a tener las agrias manifestaciones de otros casos ya analizados, Díaz Ordaz no vio con buenos ojos a Fernández Albarrán. Dos sucesos ilustran con nitidez ese desagrado.

Cuando Adolfo López Mateos integraba su gabinete, decidió que dos amigos ocuparan la titularidad de Gobernación y la subsecretaría del ramo, Díaz Ordaz y Fernández Albarrán, respectivamente. Según, Francisco Galindo Ochoa, amigo del poblano y jefe de prensa durante su administración, al enterarse Díaz Ordaz le pidió a López Mateos modificar el nombramiento; el presidente electo envió entonces a Echeverría como subsecretario y a Fernández Albarrán a la Secretaría General del PRI.³³

Pero el desagrado del poblano no terminó con la elección de Fernández Albarrán como gobernador del estado. De acuerdo con algunos testimonios, la Secretaría de Gobernación vigiló de cerca a las organizaciones estudiantiles de la entidad, que en aquel entonces eran activas y muy críticas del desempeño de Fernández

³³ Entrevista con Francisco Galindo Ochoa, *Excelsior*, 29 de junio de 1988. El dato curioso es que, siempre de acuerdo con Galindo Ochoa, Echeverría estaba ya designado en la Secretaría General del PRI, de tal manera que al rectificar, López Mateos sólo intercambió los cargos. Galindo Ochoa dice en esa misma entrevista que esta fue la manera en que Díaz Ordaz conoció a Luis Echeverría pues no había habido ningún contacto entre ellos antes de ese nombramiento.

Albarrán. En primera instancia, se buscó descubrir las intenciones de los estudiantes, y cuando se confirmó su interés en la política local (varios de sus dirigentes serían más tarde destacados funcionarios del estado), Gobernación les propuso atacar sistemáticamente al mandatario con el único fin de provocarle problemas.³⁶ Sólo aquel principio de lealtad institucional ya analizado en el capítulo II, impidió la maniobra. Con estos datos, es fácil entender que no aceptara como gobernador a alguno de los candidatos directa o indirectamente asociados a él, como eran Suárez del Solar o Macedo. Menos aun cuando un amigo como Hank estaba en apuros.

La figura indiscutible de Hank tuvo efectos inmediatos en esa disputada contienda; como recuerdan los políticos que vivieron el momento, al conocerse la postulación oficial de Hank, todos los competidores, excepto Macedo, renunciaron.³⁷ Era comprensible porque ninguno de los candidatos con trayectoria local tenía el complemento nacional de Hank, ni siquiera Mario Colín, a quien se consideraba casi un familiar de Fabela; respecto de Enedino Macedo y Antonio Bernal, los únicos que contaban con cargos en la política federal, no tenían la proyección que Hank había alcanzado con su desempeño en Conasupo. Si, por un lado, su carrera era más completa (o simplemente más extensa), por otro, su historia y prestigio local, construido desde los años cuarenta, le permitían aglutinar a esa élite disponible, ayuna de liderazgo.

El grupo y su líder

La conformación del gabinete de Hank y, en un sentido más amplio, el acceso a las actividades políticas que el auspició, revelan no sólo su agudeza sino las razones por las cuales se convirtió en un líder respetado por su ascendencia y autoridad, y no únicamente un gobernador al que se servía de manera institucional. Hank cuidó varios aspectos de difícil combinación: por un

³⁶ Entrevista I.

³⁷ Entrevistas I, J.

lado, recuperó a viejos políticos locales que había conocido durante los años cuarenta y cincuenta; llamó a contemporáneos suyos y estimuló la participación de jóvenes a quienes había enseñado como profesor o que iniciaban sus actividades políticas. Pero, por otro lado, llevó a amigos que había conocido en la política nacional, reconocidos y competentes, aun cuando no fueran oriundos de la entidad.

Esa peculiar mezcla política no descuidó dos factores esenciales: la confianza personal y la garantía de un mínimo de eficiencia técnica y administrativa que le permitiera hacer un buen gobierno. Lo importante del caso es que si bien la confianza solamente podía asegurarla con los amigos, eso no impidió que incorporara a jóvenes funcionarios a quienes no conocía pero cuyas capacidades eran reconocidas por personas cercanas. En cualquiera de los casos, al concederle a todos la oportunidad de iniciar o continuar una carrera política en su gobierno, Hank generó lealtades naturales.³¹

Su margen de autonomía puede apreciarse en el cuadro V-1, donde figura la lista de funcionarios que colaboraron con él en el área administrativa. De los 21 miembros de su gabinete, solamente 6 habían ocupado un cargo del mismo nivel en algún gobierno anterior, en particular con Sánchez Colín y Baz, precisamente los periodos en que él desempeñó sus primeros cargos de importancia. De los 15 restantes, 2 habían tenido cargos de representación popular, y el resto (13), no sólo aparecían por primera vez sino que Hank los hacía titulares en el gabinete. Los 21 conjugaban los diferentes criterios ya enumerados líneas atrás. El primero era, sin duda alguna, su secretario general de Gobierno, Jorge Jiménez Cantú.

Concedor de los ritos locales, Hank envió varias señales con esa designación. Jiménez Cantú era un político probado, concedor del estado por haber tenido el mismo cargo con el doctor Baz; por esa misma razón, con Jiménez Cantú hacía un reconocimiento al gobernador que había roto con Fabela pero que había tenido el

* Entrevistas D, F, E y J.

acierto de impulsar a políticos jóvenes, iniciados por el diplomático, como lo era el mismo Hank. Pero también era un nombramiento calculado para la situación política nacional: Jiménez Cantú era amigo de Echeverría de quien, como ya se vio, Hank no podía esperar un trato amable.³⁹ El propósito era que Jiménez Cantú tendiera puentes de entendimiento con los políticos locales y a la vez con su enemigo, el presidente de la República. Las previsiones de Hank fueron correctas porque poco más de un año después, Jiménez Cantú fue invitado por Echeverría para integrar su gabinete como secretario de Salubridad, desde donde le ayudaría a atenuar los ataques presidenciales.

Pero el titular de la política interna no era únicamente, como se ha interpretado con frecuencia, una herencia del doctor Baz; Jiménez Cantú, en realidad, era amigo de Hank. Como se recordará, Hank fue designado por Baz director de Gobernación, el puesto inmediato inferior de la Secretaría General a cargo de Jiménez Cantú; de tal suerte que aunque por corto tiempo, Hank fue el subordinado de Jiménez Cantú. Esa relación formal y la que se mantuvo entre ambos cuando Hank se convirtió en diputado federal, fortalecieron la amistad. Más tarde los términos oficiales se invirtieron. Cuando concluyó la gestión de Baz en 1963, Jiménez Cantú trabajó en asuntos particulares de Hank y cuando este fue nombrado director general de Conasupo, lo designó gerente de Bodegas Rurales, el área encargada del almacenamiento de granos.⁴⁰ Fue Jiménez Cantú quien diseminó por toda la República los silos que llegarían a ser representativos de Conasupo. Poco después, cuando Hank fue postulado candidato a la gubernatura, Jiménez Cantú fue el responsable del grupo técnico de la campaña política, cuya coordinación general llevaba Mario Colín.⁴¹ Amistad, colaboración profesional y cálculo político coincidieron en los lazos que Hank y Jiménez Cantú han mantenido hasta el presente.

³⁹ Entrevistas I, J.

⁴⁰ David Alvarado Guerrero, "Escaparate", *El Sol de Toluca*, 22 de enero de 1975.

⁴¹ Entrevistas J y E.

En el segundo cargo más importante, la Oficialía Mayor, el gobernador designó a Arturo Martínez Legorreta, un joven funcionario originario de Atlacomulco, cuyo padre conoció y trató a Fabela. Si bien Martínez Legorreta no había tenido antes de 1969 un cargo político en los gobiernos locales, era un antiguo colaborador y amigo de Hank. En cierto modo, él es una prueba tangible de la obra magisterial y al mismo tiempo política de Hank, porque fue su maestro en la Escuela Secundaria número 1 de Toluca. La relación local y la que establecieron como discípulo y maestro, fueron lo suficientemente sólidas como para que al terminar Martínez Legorreta sus estudios de administración pública en 1962 (por cierto, en la primera generación de esa Facultad) Hank lo invitara como asesor cuando se desempeñaba como subgerente de ventas en Conasupo, y a partir de 1964 lo nombrara, sucesivamente, subjefe y jefe del Departamento de Control y Distribución de Existencias, y poco después gerente de ventas en esa empresa.

En los otros puestos Hank fue combinando experiencia con juventud y reconociendo viejas amistades adquiridas en su carrera local. Como primer procurador general de Justicia designó a un viejo conocido, Miguel Galindo Camacho, que hasta entonces era director de la Facultad de Derecho en la universidad estatal; al renunciar, pocos años después, nombró a Guillermo Colín Sánchez, ahijado de Fabela, que durante la administración de Sánchez Colín se había desempeñado también como procurador, y a quien Hank había designado al comenzar su gobierno, tenedor del Registro Público de la Propiedad.⁴²

Como primer director de Gobernación eligió a Enrique Carbajal Robles, quien había sido su subdirector cuando Hank tuvo esa dirección en el periodo de Baz y que lo sustituyó cuando obtuvo la diputación en federal en 1958. Carbajal permaneció en ese puesto durante todo el periodo de Baz por lo que estableció una buena

⁴² Entrevista H; APIF, carta de Guillermo Colín Sánchez a Isidro Fabela, 3 de septiembre de 1955, exp. 34/130-7, y *El Sol de Toluca*, 17 de septiembre de 1969.

relación con Jiménez Cantú; así, Hank reconocía a un colaborador pero, sobre todo, aseguraba la comunicación entre los dos funcionarios más importantes de su Secretaría General de Gobierno.

Como jefe del Departamento Consultivo y de Legislación y después presidente del Tribunal Superior de Justicia, designó al ex oficial mayor de Sánchez Colín, Alejandro Caballero, mientras que como director de Trabajo envió a José Ramón Arana Urbina, viejo político local que también era amigo de Sánchez Colín, con quien había trabajado tanto en la campaña de Miguel Alemán como en su gobierno como abogado consultor. Arana, además, había sido procurador de la Defensa del Trabajo durante la administración de Del Mazo. Como una clara atención al fabelismo, Hank designó a Mario Colín representante de su gobierno en el Distrito Federal, y a Agripín García Estrada director de Educación Pública, ambos políticos identificados plenamente con el diplomático.

En todos los casos puede advertirse cómo Hank reconoció amistades creadas a su paso por la política (y de ahí la fuerte presencia de ex funcionarios de Sánchez Colín y Baz en cuyos periodos él tuvo sus primeras oportunidades), pero al mismo tiempo daba representación simbólica a los grupos políticos más importantes: Fabela, Sánchez Colín y Baz. Los reconocimientos llegaron incluso a sus vínculos nacionales: durante su gobierno Hank creó dos Coordinaciones Generales, la de Obras Públicas y el Consejo del Desarrollo Agrícola y Ganadero, ambas destinadas a poner en marcha programas importantes para esa administración que controlaron las dependencias que ya existían en cada área. Mientras que estas dependencias locales fueron operadas por políticos del estado, las coordinaciones generales las confió a dos amigos de la política nacional: Pedro Ramírez Vázquez y Leopoldo Sánchez Celis, amigo de Gustavo Díaz Ordaz y quien como gobernador de Sinaloa tuvo un papel relevante para provocar la renuncia de Carlos Madrazo en el PRI. Hank llevaba experiencia a su gobierno pero sin olvidar sus relaciones.

Sin embargo, no descuidó el control de la política y de su gobierno, para lo cual nombró en los puestos claves a hombres de su

plena confianza, como lo indican con claridad los nombramientos de Jiménez Cantú y Martínez Legorreta. El propósito lo reafirmó con otro tipo de designaciones que adicionalmente presentan una de sus facetas más reconocidas por los políticos del estado: su disposición a aceptar a funcionarios competentes pero que no guardaban ninguna relación personal con él. Entre las más significativas se encuentran las de Ignacio Pichardo Pagaza y Jorge Eduardo Laris Casillas. De ambos, pero sobre todo del primero, se ha dicho que son políticos hechos por Hank y que representan su herencia más acabada pero, como habrá oportunidad de ver con más detalle, esta es una más de las versiones que integran la creencia popular. Lo más importante es que ambos funcionarios, reconocidos por todos como expertos en sus materias, tienen en común haber sido nombrados por Hank en puestos claves de su gabinete prácticamente sin conocerlos.

Pichardo nació en Toluca en 1935, y realizó todos sus estudios, de la primaria a la licenciatura, en el Distrito Federal. En 1957, después de graduarse en Derecho por la UNAM, viajó a Inglaterra y Estados Unidos para cursar estudios de posgrado en administración y finanzas públicas. Tal vez durante su estancia en Londres haya conocido al embajador Arturo Armendáriz, con quien establecería una estrecha amistad a tal grado que cuando Armendáriz se convirtiera en director general del Banco de Comercio Exterior, invitaría al joven Pichardo a trabajar como director de la revista que esa institución publica hasta hoy. Estos datos revelan que Pichardo, como muchos otros políticos del estado, no tenían contacto directo con la entidad, ni mucho menos había hecho su hasta entonces corta carrera vinculado a alguno de los grupos que hubieran controlado la política.⁴³

Su primer puesto político y el único vinculado al estado, fue la diputación federal por Toluca que obtuvo en 1967. El carácter federal del cargo y el distrito que representaba, hablan del importante apoyo que encontró durante una administración como la de

⁴³ Entrevistas H y E.

Fernández Albarrán que no se caracterizó por dar cabida a jóvenes. Para algunos, Pichardo lo logró gracias a sus vínculos en el gobierno central, porque el gobernador deseaba que la curul fuera ocupada por un conocido personaje de la capital del estado, el doctor Mario Vilchis.⁴⁴ Para otros, fue el mismo Fernández Albarrán quien lo respaldó, no tanto porque lo conociera, sino porque había conocido a su padre, Carlos Pichardo, diputado constituyente del estado, amigo y colaborador de Filiberto Gómez y miembro destacado del PST; razones suficientes para que Fernández Albarrán accediera a darle un puesto de esa envergadura.⁴⁵

De cualquier forma, la diputación federal fue el cargo decisivo para llamar la atención de Hank. En esa legislatura Pichardo fue el presidente de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública, lo que le permitió desarrollar sus conocimientos en las finanzas gubernamentales. Si esa actividad lo presentó como un técnico especializado, fue Angel Bonifaz Ezeta, compañero de Pichardo en la Cámara, quien lo puso en contacto con el gobernador. Antes de ese momento Hank y Pichardo caminaban por rutas paralelas, tan distantes que nadie pensaba siquiera en la posibilidad de que figurara en el gabinete. De ahí que cuando Pichardo apareció, nada menos que como director de Hacienda, fue una sorpresa incluso para los amigos del gobernador.⁴⁶ Hank depositó tanta confianza en Pichardo que cuando Jiménez Cantú renunció a la Secretaría General de Gobierno el gobernador lo designó en su lugar.

Desde entonces, como lo reconoce un testigo, Pichardo fue el funcionario en quien Hank confió el manejo administrativo del gobierno para que él pudiera dedicarse a la política: "Pichardo fue siempre el hombre eficiente, el hombre de resultados, el hombre de los discursos, del informe del gobernador, el intelectual que Hank siempre ha apreciado".⁴⁷ No hay duda de que entre ambos se desarro-

⁴⁴ Entrevista E.

⁴⁵ Entrevistas J, I.

⁴⁶ Pichardo ni siquiera colaboró en la campaña de Hank, pues en ese entonces cumplió tareas políticas en Yucatán como delegado del CEN del PRI. Entrevista I.

⁴⁷ Entrevista D.

lló una profunda amistad que si a Hank le redituó el beneficio inmediato de la eficiencia durante su administración, a Pichardo le brindó una enorme experiencia política que a largo plazo capitalizaría con creces.

Para sustituir a Pichardo en Hacienda Hank llevó a Eduardo Laris Casillas, un joven economista, también experto en finanzas del sector público, que ya había colaborado con él en Conasupo. La manera en que lo descubrió ilustra por sí misma el estilo de Hank: según algunos, Hank pidió a las embajadas de México en Europa le informaran los nombres de los estudiantes más adelantados en economía. Al parecer, Laris fue el más recomendado.⁴⁸ Los casos de Pichardo y Laris ejemplifican uno de los principios que distinguen la conducta política de Hank: "a él no le importa quién resuelve los problemas, sino que se resuelvan", es eficiencia y no el interés material lo que lleva a Hank a incorporar a funcionarios desconocidos pero con altas calificaciones técnicas.⁴⁹ La seguridad de Hank en el efecto que provocaba esta actitud en términos de lealtad, se puede comprender al advertir que a estos funcionarios les confiaba puestos de mando de cuyo desempeño dependían aspectos centrales de su gobierno.

Hank también puso en práctica una enseñanza aprendida de Fabela y Baz: impulsar a jóvenes políticos. Gracias a ella tuvieron oportunidades personajes como José Antonio Muñoz Samayoa, que pocos años antes había egresado con la primera generación de administración pública que preparaba la universidad del estado. Durante la campaña por la gubernatura, Muñoz Samayoa colaboró con los equipos técnicos, y al tomar posesión Hank le confió la Dirección de Promoción Industrial, Comercial y Artesanal, organismo creado en ese periodo para normar el crecimiento económico del estado. Otros jóvenes fueron Gabriel Ezeta (subdirector de Gobernación y primer presidente municipal de Cuautitlán Izcalli), Humberto Benítez

⁴⁸ Entrevista a A. Laris Casillas es economista de la UNAM, con posgrados en administración pública en Harvard y la London School.

⁴⁹ *Idem.*

Treviño (dirigente juvenil del partido y después funcionario del Instituto de Acción Urbana e Integración Social (Auris), y Emilio Chuayffet (delegado del PRI).⁵⁰

La decisión de abrir la política a aquéllos que lo desearan se observa en todos los ámbitos de la política. De los 89 funcionarios que trabajaron en el gobierno de Hank (incluidos los miembros de su gabinete) solamente 24 habían colaborado en algún periodo anterior y, de manera destacada, en los tres inmediatos (cuadro V-1). La misma tendencia se observa en el resto de puestos políticos: de los 38 diputados federales, 56 locales, 38 presidentes municipales y 32 dirigentes del partido, sólo 14, 15, 12 y 13 respectivamente, habían tenido algún cargo antes (cuadros V-2 al V-5). Como puede apreciarse, casi todos se concentran en los periodos de Baz y Fernández Albarrán (incluso los presidentes municipales de Hank casi en su totalidad tuvieron su origen en este gobierno en puestos de elección) y en menor medida, de Sánchez Colín. Un dato que explica esta preferencia es que además de ser las administraciones en que Hank colaboró, también corresponden a la generación del profesor; en consecuencia era natural que echara mano de aquellos políticos contemporáneos suyos más que de los de edad avanzada. El único sitio en que Hank controló a los representantes fue en el senado, donde pudo seleccionar a políticos sin antecedentes (cuadro V-6).⁵¹

Con estos datos ya pueden advertirse algunas de las características distintivas de Hank que le ayudaron a obtener el liderazgo que a fines de los años sesenta estaba vacío. Este punto tiene dos aspectos que es preciso distinguir: por un lado, el hecho de que no había un político capaz de encabezar la élite local y, por otro, los atributos personales de Hank. En 1969 cuando Hank se hizo cargo del gobierno local, la influencia de los anteriores mandatarios había concluido no sólo por la incapacidad de cada uno para crear

⁵⁰ Entrevistas J e I.

⁵¹ El cuarto senador y uno de los dos propietarios, fue Francisco Pérez Ríos, el dirigente electricista, por ello no fue incluido en las listas. Véase la nota metodológica.

grupos duraderos y por la oposición abierta del gobierno central, sino porque habían llegado o estaban llegando al final de sus vidas. Fabela había muerto en 1964; Fernández Albarrán y Del Mazo morirían, respectivamente, en 1972 y 1975; Sánchez Colín se había retirado de la política y Baz, de edad avanzada, era más un símbolo que una realidad.

Era natural que Hank, a los cuarenta y dos años, pudiera ocupar el lugar de sus antecesores y, más aún, ostentar legítimamente la herencia política de cada uno.⁵² La élite que para esa época se había desarrollado y que, justo en la sucesión ganada por Hank había dado muestras de vitalidad, era contemporánea de él y, lo más importante, no contaba con nadie más de similar estatura política. De hecho, Hank era el mejor representante de la generación de adolescentes y jóvenes que se iniciaron con Fabela o que se educaron en la tradición fundada por él. Esta cualidad y su habilidad para integrar en su gobierno a representantes, reales o supuestos, de todos los periodos anteriores, le permitió constituirse en un dirigente de gran fuerza.⁵³

La ascendencia de Hank, sin embargo, se fundamenta en otros factores personales. Uno de ellos es el alto valor que le concede a la amistad y a la lealtad. El mismo ha declarado que la amistad es casi una religión que supone, por lo tanto, un principio de comportamiento y de respeto entre sus participantes que implica el intercambio recíproco de ayuda y, en un sentido más amplio, de protección.⁵⁴ La amistad es tan valiosa para Hank que ha logrado ser amigo de enemigos irreconciliables. Es conocida la relación estrecha que lo unió a Manuel Moreno Sánchez a quien consideraba su vecino no sólo por vivir en el estado sino por poseer un rancho, y al mismo tiempo era amigo de Gustavo Díaz Ordaz, con quien Moreno

⁵² Entrevista G. J. Salazar y sus colaboradores (*Estructura...*, *op. cit.*, p. 31) han sido los únicos analistas que han advertido esta circunstancia generacional que explica en parte la ascendencia de Hank.

⁵³ Entrevistas K y E.

⁵⁴ Entrevista con Carlos Hank, *Novedades*, *idem*. En esa oportunidad Hank afirmó: "la amistad no es complicidad... es pureza de afecto humano... que se da entre caballeros". Es decir, tiene valor ético más que material.

Sánchez tuvo un profundo distanciamiento. Miguel de la Madrid ha mantenido, al igual que Luis Echeverría, una inocultable predisposición contra Hank, a tal grado que influiría decisivamente para que en 1981 llegara al estado un candidato que no era de la predilección de Hank y Jiménez Cantú. De manera singular, Hank es amigo de Mario Ramón Beteta, con quien el ex presidente mantiene cercanos y estrechos lazos.⁵⁵ Del mismo modo que acepta a alguien que no conoce pero que le ofrece eficiencia, mantiene este tipo de relaciones entre amigos. Al final, sólo puede hacerlo quien logra colocar la amistad por encima de (o, tal vez, mezclándola con) los intereses políticos.

Un valor asociado a la amistad es la lealtad. Al decir de muchos, es más apreciada por Hank que la inteligencia⁵⁶ y es comprensible que así sea si se tiene presente el contacto de Hank con funcionarios y políticos que no necesariamente son sus amigos pero que sí le son leales. No es un juego de palabras: aunque la amistad origina lealtad, no es la única fuente de donde puede surgir; en realidad, las otras resultan más importantes porque no dependen de la relación personal con Hank sino de la autoridad que él inspira con sus acciones.

La primera es su disposición, ya anotada, de reconocer capacidad sin que medie ningún contacto previo. El acierto de Hank es que no sólo incorpora sino que delega responsabilidades, es decir, confía en que se puede desempeñar un cargo sin su personal supervisión.⁵⁷ Quienes han estado cerca de él afirman que para Hank "si bien no todos sirven para todo, sí sirven para algo", lo que le permite escuchar y aceptar proyectos que se le propongan.⁵⁸ En suma, Hank se muestra receptivo, ayuda e impulsa a los colaboradores. En el fondo, una actitud así está motivada por el estímulo y no por la competencia que impide la maduración del político.

⁵⁵ Entrevistas J y A.

⁵⁶ Entrevista D.

⁵⁷ Entrevistas J, I.

⁵⁸ Entrevistas B y C.

Los colaboradores de Hank no son nada más servidores que hacen posible que el jefe sobresalga; son funcionarios que aun cuando no sean amigos suyos cuentan con su apoyo para desempeñar un cargo. En la medida que Hank abre puertas y permite que el individuo adquiera experiencia y logre desarrollarse, esa persona no lo ve como un obstáculo que deba eliminar. Si no hay competencia y sí hay impulso, no hay nada que reprochar; el reconocimiento natural a esa labor, que a sus ojos se presenta desinteresada, es una lealtad que perdura más allá del tiempo estricto de colaboración oficial.

Esta es la manera como Hank compensa que sus seguidores no compartan sus relaciones personales. Como ya se apuntó, la red de Hank es amplia y diversificada gracias a la variedad de intereses que él mantiene, pero porque han sido contruidos por él, para obtener un beneficio concreto, no son accesibles al resto. Sin un componente de lealtad amplia, una red así no podría sobrevivir porque sería utilitaria. Quizá no haya una red que permita desechar la versión generalizada del clientelismo, como la de Hank: si él fuera solamente el intermediario o el patrón que concede favores, con una red de intereses personales tan extendida a la cual nadie más tiene acceso, los "clientes" no lo seguirían como un ejemplo de autoridad. Hank logra ese grupo de políticos leales porque aunque no les hereda sus contactos, les permite desarrollarse abriendo espacios políticos y dándoles oportunidades para que destaquen (como lo dijera un político, para que se promuevan por su cuenta). Un líder que no permite el crecimiento de sus subalternos, sólo puede controlarlos por interés y, lo más importante, hace un grupo y un liderazgo frágiles que no perduran.⁵⁹

A esta singular manera de relacionarse se debe que la figura de Hank sea tan reconocida en el estado por más que, como se verá enseguida, el grupo no haya sobrevivido. Los seguidores de Hank, sin disputar su lugar como dirigente, lograron desarrollar intereses propios y grupos menores que han luchado por el poder. Al final, Hank al estimular las carreras pero no determinar más

⁵⁹ Entrevista C.

vínculos que los derivados de la lealtad (es decir, del reconocimiento de su autoridad), liberó a los seguidores de compromisos y ataduras personales. La comprobación se encuentra en el futuro que tuvieron sus políticos al concluir el gobierno.

De los 65 funcionarios que él llevó a su aparato administrativo, sólo sobrevivieron 27, 23 de los cuales lo hicieron con Jiménez Cantú y 13 llegaron al régimen de Del Mazo (cuadro V-1). Esta concentración en el periodo de su sucesor se repite en todos los demás puestos políticos: de los 14 diputados federales, 16 locales, 24 alcaldes y 12 funcionarios del PRI que sobrevivieron a su administración, 12, 8, 16 y 10 respectivamente, lo hicieron en la de Jiménez Cantú; a partir del gobierno de Del Mazo la presencia es cada vez menor hasta desaparecer en la de Emilio Chuayffet. Para mayor prueba basta ver que el único de sus senadores que logró permanecer lo hizo con Jiménez Cantú (cuadros V-2 al V-6).

Esto quiere decir que el 95% de los políticos cuyas carreras comenzaron o fueron impulsadas por Hank prolongaron su dominio sólo hasta el periodo inmediato posterior. Naturalmente que la influencia personal de Hank no declinó ni la importancia de algunos de los políticos identificados con él se limitó a la cantidad ni al ámbito estrictamente local, pues algunos de ellos acompañaron a Hank en el Departamento del Distrito Federal. En realidad, la influencia de Hank y de su grupo (es decir, de los políticos más cercanos a él) se extendió más allá de 1981. Aun así, no fue la misma que le permitió decidir a su sucesor en 1975 y prácticamente controlar ese gobierno; otros intereses van a hacer que tanto Hank como Jiménez Cantú descuiden al grupo.

Antes de revisar estos puntos, es conveniente analizar otros dos aspectos de la obra de Hank que han ayudado a fortalecer su imagen. El primero es su personal estilo de practicar la política que lo ha hecho un representante de la llamada época tradicional del sistema mexicano. Hank desarrolló una política en la que el contacto personal era determinante, practicaba giras periódicas en las que demostraba conocer a cada personaje principal del lugar, a los que trataba con tal familiaridad que volvía amistosa una simple

vinculación oficial. Pero de esta manera, Hank conocía a los líderes, curas, dirigentes de cada sitio lo que le facilitaba resolver problemas. La personalización de la política y la solución de los conflictos con el trato directo, le redujo que la población y sobre todo la élite política, lo sintiera cerca, disponible.⁶⁰ Como lo recuerda un funcionario que estuvo en contacto con él durante su gobierno, Hank no vacilaba en acercarse a un opositor o simplemente crítico, haciendo a un lado la formalidad institucional, para resolver un problema en una comida o una cena.⁶¹

Como es fácil entender, esta práctica no sólo dependía del carácter de Hank sino de la situación política de su época en la que no dominaba la masificación, ni la sociedad era tan compleja. El acercamiento lo facilitaba la sencillez de las relaciones, que desaparecería al finalizar su gobierno, de la misma manera que en el resto del país. En este sentido Hank, y en cierto modo Jiménez Cantú, representaron el fin de una época caracterizada por el trato directo y la negociación entre el gobernador y los involucrados en un problema. Este estilo personal de hacer política llevó a Hank a establecer un esquema de atención social y, por ende, de contacto político, novedoso y altamente útil para su gobierno: los cuarteles.

La idea fue de Jiménez Cantú y se la propuso al gobernador Baz cuando se desempeñó como su secretario general de Gobierno.⁶² Baz, sin embargo, solamente recogió una parte de la propuesta: los Ejércitos del Trabajo. Este fue un sistema de colaboración en el que el gobierno estatal ponía los materiales necesarios para introducir servicios a una población y a cambio los habitantes prestaban la mano de obra voluntariamente.⁶³ Los Ejércitos del Trabajo fueron exitosos en su momento, pero inmediatamente fueron

⁶⁰ Entrevistas E y A.

⁶¹ Entrevista H.

⁶² Entrevista J. El nombre de cuarteles es representativo de la tendencia paramilitar de Jiménez Cantú, que se iniciara con el pentatón y terminara con el símbolo de Sagitario en su gobierno.

⁶³ Entrevista de Gustavo Baz con Elena Poniatowska, El Día, *idem*. Como se ve, los Ejércitos del Trabajo constituyen el modelo original del exitoso Programa Nacional de Solidaridad que puso en marcha Carlos Salinas.

abandonados por la administración de Fernández Albarrán. Cuando Jiménez Cantú fue nombrado por Hank, volvió a proponer la idea que esta vez sí fue aplicada.

Los cuarteles fueron zonas delimitadas de la entidad para resolver necesidades básicas y solucionar potenciales conflictos sociales. La característica más valiosa del modelo consistía en que el cuartel era responsabilidad de un alto funcionario del gabinete quien, además de las tareas propias de su cargo, hacía las veces de representante personal del gobernador. Ellos estaban autorizados para aprobar proyectos e incluso recursos, de tal manera que se agilizaban las soluciones.⁴⁴ Hank dispuso la creación de dos cuarteles, uno que comprendía la zona del vaso de Texcoco y especialmente Ciudad Nezahualcóyotl, cuyo responsable era el secretario general de Gobierno, (primero Jiménez Cantú y después Ignacio Pichardo), y otro encargado de la región sur del estado, en manos del oficial mayor, (primero Martínez Legorreta y al renunciar, Jesús Garduño Villavicencio).

Si la idea era compatible con el estilo de Hank, su establecimiento y en particular las zonas en que se aplicó, respondían a los dos problemas que Hank consideró determinantes: el principal lugar de asentamientos irregulares, provocados por la inmigración al Distrito Federal, que habían generado enormes problemas de delincuencia y marginación y que, además habían sido desatendidos durante el gobierno de Fernández Albarrán, y la zona del sur, que no sólo representaba la región más atrasada del estado, sino de la cual era originario Enechino Macedo, el principal contrincante de Hank. Si el cuartel de Nezahualcóyotl se presentaba como una fuente de conflictos sociales, el del sur significaba un permanente desafío político que de no resolverse le impediría gobernar.⁴⁵

⁴⁴ Entrevistas E, J y C.

⁴⁵ Entrevista J. Adicionalmente a las labores del cuartel del sur, Hank designó como titular de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito al teniente coronel Félix Hernández Jaimes, amigo suyo pero también originario del sur, que se había distinguido en su carrera militar por su firmeza, con el deliberado propósito de controlar a Macedo y a sus seguidores. Entrevista H.

Con los cuarteles, Hank tuvo oídos y manos en contacto permanente con las zonas de mayor riesgo, lo que le facilitó su inclinación natural de estar presente con los habitantes. Pero él no fue el único beneficiado; todos los responsables de los cuarteles tuvieron en su coordinación una oportunidad invaluable para adquirir experiencia política y hacerse conocer por la población. De todos, fue Pichardo el que mejores frutos cosechó de la experiencia porque sería en Nezahualcóyotl donde obtendría el apoyo para su segunda diputación federal, y de donde extraería el esquema de atención que le permitiría transformar a Chalco durante su gobierno. Más aún, los cuarteles fueron uno de los principales instrumentos con los que consiguió recuperar a la élite local después de las disputas durante el periodo de Beteta.

El otro aspecto que contribuyó a engrandecer la figura de Hank fue su importante obra de gobierno que lo confirmó como un notable administrador, como el hombre de resultados que tanto había impresionado a Baz y que más tarde fundamentaría su nombramiento como regente del Distrito Federal. La obra, sin embargo, fue resultado de que circunstancialmente coincidió que en el periodo de Hank llegara a su fin el proyecto original de industrialización planeado por Fabela y continuado por todos sus sucesores. En realidad, Hank cosechó la obra del patriarca. Fue la culminación de un largo proceso en el que se acumularon recursos que él supo distribuir social y políticamente.⁶⁶

La ley de protección industrial promulgada por Fabela, del mismo modo que la diseñada por Manuel Avila Camacho, ofrecía exenciones de impuestos, variables en su monto y en el tiempo, que podían acumularse (incluso la estatal preveía que los beneficios particulares se añadirían a los concedidos por la ley federal) si se cumplía con el requisito de establecerse en zonas del estado. Aunque a fines de la década de los sesenta la ley podía continuar vigente, fue el agotamiento del modelo económico nacional, basado en la protección de la industria, lo que obligó a concluir el

⁶⁶ Entrevistas K y C.

esquema tanto en la entidad como en el país. En términos generales, el modelo de sustitución de importaciones, que durante los años de 1958 a 1970 había dado los mejores resultados en cuanto a crecimiento económico y creación de una planta industrial nacional, agotó sus propias posibilidades de desarrollo.⁶⁷

El caso del Estado de México, por ser el más importante asentamiento industrial del país, ejemplifica las limitaciones de esa política proteccionista. Desde 1942 la instalación de plantas fabriles fue constante y ello se debió a la cercanía con el Distrito Federal, a la infraestructura disponible y al cúmulo de estímulos fiscales que le permitieron a las empresas capitalizarse en muy corto tiempo. Este éxito dio por resultado que el crecimiento industrial no fuera uniforme y que incluso se abrieran zonas de asentamientos que no estaban incluidas en las originales previsiones de la ley.⁶⁸ En esa época el diagnóstico oficial subrayaba varias carencias del aparentemente exitoso proyecto industrial: no había un organismo técnico-administrativo que programara y promoviera el desarrollo de la industria, por lo tanto, no había estrategias específicas; pero tampoco el notable crecimiento fabril se había traducido en ingresos para el gobierno estatal toda vez que las exenciones fiscales, e incluso los subsidios en las tarifas en bienes y servicios públicos, no eran

⁶⁷ No es este el lugar adecuado para discutir los problemas del Desarrollo Estabilizador, pero afortunadamente la literatura es abundante. Entre los muchos análisis pueden consultarse los de René Villarreal, *El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975)*, FCE, México, 1976, y el de Carlos Tello, *La política económica en México, 1970-1976, Siglo XXI, México, 1980*, apropiado entre otras cosas por su explicación de las medidas tomadas por el gobierno de Luis Echeverría que influyeron decisivamente en las que aplicó el de Hank para el Estado de México.

⁶⁸ La ley había considerado cuatro zonas, que eran: primera, Toluca, Lerma y Tenango del Valle; segunda, Ixtlahuaca, El Oro y Jilotepec; tercera, Sultepec, Temascaltepec y Valle de Bravo y cuarta, Chalco y Otumba. Hacia 1969 la industria se concentraba en sólo tres municipios, Naucalpan, Tlalnepantla y Ecatepec, todos colindantes con el Distrito Federal; los tres representaban el 71.3% del valor total de la producción, pero si a ellos se agregaban los municipios de Tultitlán, Toluca y Cuautitlán, la concentración se elevaba al 90%. Si ya era grave que estos seis lugares se llevaran la mayor parte de los ingresos de los 121 municipios del estado, no era menos delicado que sólo Toluca hubiera sido originalmente considerado en el proyecto. R. Béjar Navarro y F. Casanova Alvarez, *Historia de la...*, op. cit., pp. 199 y 217.

compensadas y, por el contrario, gravaban las finanzas gubernamentales.⁶⁹

No existe el dato preciso acerca de los ingresos que perdía el estado con las exenciones, pero si se considera el número de empresas y sobre todo el valor de la producción de las que estaban amparadas por la ley, se puede tener un indicador aproximado, Hasta 1969, cuando concluyó el gobierno de Fernández Albarrán, había 2 260 industrias que no gozaban de los beneficios de la ley, con un valor de su producción de 4 119 millones de pesos. Frente a ellas, existían 1 225 empresas protegidas cuya producción alcanzaba un valor de 12 306 millones de pesos.⁷⁰ Es posible deducir la enorme sangría que esto representaba para el gobierno estatal, similar en proporción al que padecía el federal. Por ello, al igual que Luis Echeverría, que derogó la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias y algunos otros reglamentos que protegían a la industria, Hank dio por terminada la ley local.

Muy al margen de que esa decisión hubiera mejorado el crecimiento industrial, lo verdaderamente relevante es que Hank obtuvo fuertes ingresos fiscales. Ya en el quinto informe de gobierno señalaba que hasta 1969 la exención de impuestos había equivalido a una pérdida fiscal de 200 millones de pesos y que al derogar el privilegio en tan sólo cinco años había captado 80 millones de pesos.⁷¹ La mejoría en las finanzas públicas no procedió únicamente de la eliminación de la ley industrial, sino que se complementó con una profunda reforma fiscal que actualizó la aplicada por Fabela. Con ella, Hank aumentó el número de contribuyentes, puso al día tarifas y redujo las evasiones. Al final, su gobierno, que durante el primer año recaudó un total de 435 millones de pesos logró aumentar los montos progresivamente a 1 260

⁶⁹ El juicio más severo sobre la industrialización del estado, se encuentra en el estudio preparado por Nafinsa y El Colegio de México, *Estudio sobre el desarrollo económico, regional y urbano del Estado de México*, dos tomos, México, 1969.

⁷⁰ R. Bájlar Navarro y F. Casanova Alvarez, *ibid.*, p. 190.

⁷¹ Carlos Hank González, *Quinto informe de gobierno*, 20 de enero de 1975, Toluca, Estado de México, 1975, p. 50.

millones a la mitad del periodo, y a 4 500 millones en el último año.⁷² Con esos recursos, Hank puso en marcha ambiciosos proyectos de desarrollo social y de construcción de obras públicas.

El programa fue acompañado de una reforma administrativa, la primera en décadas, que racionalizó y modernizó la estructura y las acciones gubernamentales, al mismo tiempo que hizo posible la realización de un programa económico. Dentro de la Secretaría General de Gobierno creó tres direcciones: la de Promoción Industrial, Comercial y Artesanal; la de Seguridad Pública y Tránsito, y la de Prensa y Relaciones Públicas. Si las dos últimas eran una simple reordenación de oficinas ya existentes pero poco operativas, la primera era nueva y mostraba nítidamente los objetivos del gobierno en materia económica. En la Dirección de Hacienda se establecieron las subdirecciones de Ingresos y Egresos; agrupó las direcciones local y federal de agricultura en el Consejo de Desarrollo Agrícola y Ganadero del Estado de México (DAGEM), y creó una Coordinación General de Obras Públicas.

Para cumplir con sus objetivos económicos (y muy a tono con el crecimiento de organismos descentralizados y empresas paraestatales que inició el régimen de Echeverría) Hank creó la Protectora e Industrializadora de Bosques (Protinbos); la Constructora del Estado, y el Instituto de Acción Urbana e Integración Social (Auris).⁷³ Hubo otras modificaciones menos relevantes, como la reestructuración de la Oficialía Mayor, donde se crearon cuatro departamentos (Compras, Personal, Archivo y Correspondencia); la desincorporación de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento, y el establecimiento de la Contraloría General de Gobierno, así como varios organismos más destinados a obras o zonas específicas.⁷⁴

De todas las nuevas instituciones las más importantes por su obra material inmediata fueron la Dirección de Promoción Industrial y Auris. A la primera le correspondió diseñar la nueva estrategia

⁷² Informes de gobierno, primero (5 de septiembre de 1970), tercero (20 de enero de 1973) y sexto (5 de septiembre de 1975).

⁷³ J. Salazar, *ibid.*, *passim.*, y Primer informe de gobierno, *ibid.*, pp. 19-20.

⁷⁴ Sexto informe de gobierno, *passim.*

de crecimiento industrial, corregir las deficiencias y crear nuevos estímulos que fueran atractivos en lugar de las exenciones fiscales. A Auris la destinó para planear la creación de nuevos núcleos urbanos, en especial colonias obreras que acercaran a los trabajadores a los centros fabriles, y regenerar zonas marginales. Auris centró sus trabajos en el Vaso de Texcoco, Nezahualcóyotl, y en lo que constituyó la obra social más publicitada del periodo: la creación de la unidad habitacional Ciudad Cuautitlán Izcalli, que pasó de ser un asentamiento urbano a un municipio nuevo. El gobierno de Hank invirtió en los seis años, 1 525 millones de pesos en Cuautitlán Izcalli, y 1 865 millones en Nezahualcóyotl, por medio de Auris.

Junto a este proyecto, que Hank presentó como demostración de un gobierno previsor, puso en marcha otro, ampliamente conocido y sobre todo criticado, como fue el Programa Echeverría de Remodelación de Pueblos, con el que reconstruyó e incluso dotó de servicios básicos (drenaje, agua potable, pavimentación, etc.) a 116 cabeceras municipales. El programa no pasó inadvertido porque tuvo una manifestación visible que todos los habitantes y turistas recuerdan hasta el día de hoy, y que consistió en pintar y reconstruir fachadas. Aunque, en rigor, el programa no se limitó a ello, no hay duda de que Hank estaba tan seguro de su efecto formal que no vaciló en bautizarlo con el apellido del presidente, su enemigo, con el fin de halagarlo y atenuar su predisposición.

El conjunto de innovaciones institucionales, aunado a la sorprendente obra pública, fue una inapreciable fuente de prestigio de Hank que lo hizo estar presente en todo el estado. Si el efecto entre la población fue importante, el que tuvo en la élite política fue mayor. Tanto el control de los cuarteles de trabajo, como los tres principales puestos de su gabinete (la Secretaría General de Gobierno, la Oficialía Mayor y la Dirección de Hacienda), así como el nuevo organismo encargado del crecimiento económico, los confió a jóvenes políticos del estado, de tal manera que los hizo copartícipes de su propio prestigio y, más aún, les permitió fueran conocidas sus capacidades más allá (o con independencia de) la

relación personal que mantuvieran con Hank. La misma reforma administrativa fue diseñada y puesta en práctica por Martínez Legorreta con el auxilio de Pichardo, lo que añadió aciertos a su propio desempeño como funcionarios. Por eso Pichardo, Martínez Legorreta y Muñoz Samayoa tuvieron desde entonces trayectorias relevantes en la política nacional o estatal. Fue así como Hank compartió su propio éxito y logró una lealtad indudable.

2. En la cima del poder

El éxito de Hank y de su administración, así como la fuerza de su grupo, pueden apreciarse en las circunstancias que rodearon su sucesión. A diferencia de la disputada candidatura de 1969, en 1975 prácticamente no hubo conflictos. Al igual que en 1945, cuando concluyó el gobierno de Fabela y éste no tuvo problemas para decidir quién lo relevaría, Hank no encontró oposición alguna para continuar su obra. Lo más paradójico de esta coyuntura es que la influencia presidencial, como en otros casos totalmente contraria al gobernador saliente, no perjudicó sus perspectivas porque el amigo de Echeverría era al mismo tiempo amigo de Hank. Esa peculiar cualidad del profesor de establecer relaciones con enemigos, en 1975 le redituó una victoria notable.

Aunque aparecieron algunos nombres de aspirantes al cargo, en su mayoría conocidos en el medio local, las verdaderas opciones estaban representadas por Pichardo, el secretario general de Gobierno, y Jiménez Cantú, secretario de Salubridad de Echeverría. Junto a ellos se mencionaron nuevamente a Antonio Bernal (en ese momento director de Caminos y Puentes Federales), Enrique Tapia Aranda, Enedino Macedo y Mario C. Olivera.⁷⁵ Pero ninguno de ellos era cercano a los únicos políticos con capacidad para decidir: Hank y, sobre todo, Luis Echeverría. Pichardo, al decir de algunos, no

⁷⁵ David Alvarado Guerrero, "Escaparate", *El Sol de Toluca*, 2 de enero de 1975, y Francisco Cárdenas Cruz, "Frentes Políticos", *Excélsior*, 24 de enero de 1975.

sólo aspiraba sino que contaba con el respaldo de Hank, sin embargo, su trayectoria era muy corta, sin relevancia federal y dependía hasta ese momento de la gubernatura de Hank. Su extrema identificación con él, el haber sido durante cinco años su secretario general de Gobierno y su carrera local, fueron determinantes para que Echeverría no lo apoyara y el mismo Hank no se comprometiera con su candidatura.⁷⁶

En realidad, tampoco lo necesitaba porque las preferencias de Echeverría estaban dirigidas a un amigo suyo, viejo colaborador y con una abierta lealtad a Hank, como era Jiménez Cantú. Su selección demostró que era indispensable no sólo tener carrera federal sino desempeñar un cargo de alto nivel en el momento de decidirse la sucesión. Pichardo no tenía aún esa estatura, mientras que Jiménez Cantú estaba colocado en el mejor sitio político y, por supuesto, contaba con el afecto y simpatía del presidente de la República.⁷⁷ Jiménez Cantú ya había sido seis años secretario general de Gobierno con Baz, más tarde lo había repetido con Hank; por seis años también había participado de la mejor época de Conasupo dirigiendo uno de los proyectos más exitosos y, finalmente, formaba parte del gabinete presidencial. Además de su extenso curriculum, Jiménez Cantú tenía la singularidad de representar a dos de las figuras políticas locales más importantes, como lo eran Baz y Hank, a quienes les debía buena parte de su carrera política. Demasiadas ventajas para que algún contrincante las pudiera superar.

Pero Jiménez Cantú no sólo tenía a su favor la amistad de Baz, Hank y Echeverría, sino que contaba con fuerte apoyo local gracias al numeroso grupo de amigos que había formado como secretario general de Gobierno del cirujano. Los políticos del estado no dudaban en reconocer que fue Jiménez Cantú quien llevó la política interna y no el gobernador Baz que, como ya se apuntó en su momento, no deseaba el cargo. Si esta circunstancia facilitó que Jiménez Cantú

⁷⁶ Entrevistas F y C.

⁷⁷ Entrevistas D y J.

fuera conocido, el mismo Baz lo ayudó a lograrlo porque una de las prácticas del doctor zapatista, herencia indudable de su época revolucionaria, era la de realizar frecuentemente giras a caballo en las que siempre estuvo acompañado de Jiménez Cantú. Fue así como el secretario general, al decir de los políticos del estado, se hizo compadre de todos los líderes locales.⁷⁸ Esta proyección personal la complementó Jiménez Cantú con las tareas de los Ejércitos del Trabajo que él coordinó y en las cuales el gobernador Baz puso especial empeño. Jiménez Cantú no era un político que desconociera el estado y, menos aún, a quien no conocieran los líderes y los principales sectores locales.

Esos antecedentes le permitieron a Jiménez Cantú hacer un gobierno que descansó plenamente en sus amigos y en los amigos de Hank. De los 22 miembros de su gabinete (cuadro V-7), 15 funcionarios habían tenido algún cargo antes, de los cuales 13 habían colaborado directamente con Hank, 5 como integrantes de su gabinete y 8 en otros puestos políticos (de los 2 restantes, uno había pertenecido al gobierno de Baz y el otro era una figura política local). En rigor, Jiménez Cantú sólo nombró a 7 funcionarios sin relaciones previas y en puestos menores. Uno de los detalles más importantes es que él mantenía relaciones personales con la mayoría de los 15 que repetían en su gabinete, lo que revela más que dependencia de un líder anterior, continuidad de un grupo. Como era usual, el secretario general de Gobierno constituyó el principal indicador y no podía haber encontrado una mejor prueba de la continuidad que la presencia de Juan Monroy, político innegablemente vinculado a Hank. Ex alumno de Hank como muchos otros, llegó a establecer una estrecha amistad con el profesor y con los políticos cercanos a él.⁷⁹ Al igual que Martínez Legorreta y Jiménez Cantú, Monroy trabajó con Hank en Conasupo, donde fue el contralor; en 1970 se convirtió en diputado local por Naucalpan y en prueba de su relación con el profesor, fue presidente del

⁷⁸ Entrevistas E y F.

⁷⁹ Entrevistas J y H.

Congreso y al mismo tiempo secretario de organización política del PRI estatal. En 1972, al concluir la legislatura, fue elegido presidente municipal de Naucalpan, una de las plazas políticas más importantes del estado y la que mayores recursos económicos proveía en ese entonces al gobierno por sus asentamientos fabriles. Si, como es obvio, Monroy debía su carrera política a Hank, la amistad también la compartía con Jiménez Cantú, de tal manera que su nombramiento, al mismo tiempo que significaba una prueba de continuidad, mostraba la cercanía personal del gobernador.

La presencia ostensible de Hank podía advertirse en otros puestos. En la Oficialía Mayor primero designó a Muñoz Samayoa, el promotor industrial de Hank, y al renunciar éste para convertirse en alcalde de Toluca, nombró a Enrique Díaz Nava, oriundo de Atlacomulco, amigo de Hank y, gracias a él, amigo de Jiménez Cantú. Díaz Nava fue diputado federal y secretario de acción popular en el comité directivo del PRI en el sexenio de Hank, cuando Monroy participaba en el mismo comité como secretario de acción política; finalmente fue secretario particular de Jiménez Cantú hasta 1978.⁴⁰ La misma pauta siguió con otros funcionarios, como lo fueron Enrique Carbajal (director de Adquisiciones), conocido en la política local, colaborador de Hank pero también subordinado de Jiménez Cantú en el gobierno de Baz; Sixto Noguez Estrada (director de Educación Pública), ex dirigente del SNTE y del PRI estatales, funcionario gubernamental, senador suplente y diputado federal, casi todo durante el periodo de Hank; Humberto Correa González (director de Comunicaciones), había formado parte del gabinete anterior como director de Obras Públicas y Félix Hernández Jaimes, quien repitió como titular de Seguridad Pública.

Aunque otros colaboradores también eran amigos de Hank, estaban más cercanos a Jiménez Cantú. Entre ellos sobresalían Jorge Ocampo, a quien nombró coordinador de Obras Públicas; Rodolfo de la O, que había participado en su campaña para la gubernatura como promotor del voto, fue designado director de Gobernación. Juan

⁴⁰ Entrevista E.

Manuel Mendoza Chávez, que había sido subprocurador de Justicia con Hank, renunció para hacerse cargo de una dirección en la Secretaría de Salubridad cuando Jiménez Cantú fue nombrado su titular; durante su mandato ocupó el Registro Público de la Propiedad.¹¹ En esta lista de amigos del gobernador debe incluirse a quien repetiría el caso de Enedino Macedo, empeñándose en conseguir la gubernatura en 1981: Román Ferrat Solá.

Ferrat Solá era yerno del conocido general Marcelino García Barragán, quien era amigo del doctor Baz desde los años de la Revolución en la que ambos habían participado. La amistad tuvo un periodo de acercamiento mayor cuando García Barragán fue nombrado comandante de la 22 Zona Militar con asiento en el Estado de México, de 1961 a 1964, los años centrales de la administración de Baz. Era comprensible que en esa relación oficial tomara parte el secretario general de Gobierno, Jiménez Cantú y, por ese medio, conociera al yerno del jefe militar. A pesar de esa relación favorable, Ferrat Solá no hizo carrera política ni estableció contactos con la élite local; fue hasta el gobierno de Hank cuando obtuvo un puesto menor como gerente de la Aseguradora Agrícola y Ganadera y, sorpresivamente, la diputación federal por Chalco de 1970 a 1973, apoyado por la CNOP nacional.¹²

No se sabe qué fue de Ferrat al terminar su mandato legislativo, pero en 1975 reapareció como representante de Jiménez Cantú para coordinar la transmisión del poder con Hank.¹³ Si esto habla por sí mismo de la confianza que le tenía Jiménez Cantú, no sorprende que al formar su gabinete le entregara la Dirección General de Hacienda. De cualquier forma, el apoyo de Jiménez Cantú y su relación con García Barragán alimentaron las aspiraciones de

¹¹ *Idem.* y *El Sol de Toluca*, 7 de septiembre de 1975.

¹² Entrevistas J, I y *El Sol de Toluca*, 18 de octubre de 1969 y 14 de marzo de 1970. Aunque extraño el apoyo de la CNOP, porque Ferrat era aún más desconocido en la política nacional, es probable que hubiera encontrado ayuda en viejos paisanos suyos con militancia en la central popular, como eran Antonio Bernal y el doctor Raúl Legaspí que curiosamente, habían obtenido las diputaciones federales por el distrito de Texcoco en las dos legislaturas anteriores. Ese distrito, lo mismo que el de Chalco, se habían constituido en los cotos de la CNOP.

¹³ *El Sol de Toluca*, 3 de septiembre de 1975.

Ferrat a tal grado que en 1981 se convertiría en uno de los factores importantes para favorecer la candidatura de Alfredo del Mazo.

Jiménez Cantú, discípulo avezado de Baz y Hank, también hizo designaciones simbólicas. En la Procuraduría General de Justicia nombró a Carlos Curi Assad, abogado de larga carrera en esa institución y que había tenido el mismo puesto en el gobierno de Baz. Aunque Jiménez Cantú lo conocía por haber compartido con él el gabinete de ese entonces, no mantenía relaciones de amistad, de tal suerte que su nombramiento, además de asegurar la experiencia en el área, era un reconocimiento a Baz.⁴⁴ Otro puesto con esa clara dedicatoria fue el del hijo de Baz, médico del mismo nombre, como jefe de los Servicios Coordinados de Salud Pública. A Mario Colín Sánchez, el representante natural del fabelismo, lo designó director del Patrimonio Cultural, y al ex gobernador Sánchez Colín lo responsabilizó de la DAGEM, una de las creaciones de Hank.

Un último nombramiento que revela el cálculo de Jiménez Cantú y en especial su deseo de evitar problemas, fue el de su segundo director de Promoción Industrial, José Ramón Albarrán Mora, con el que no tenía ninguna relación personal pero que desde 1963 había sido gerente de Ventas de la empresa Aceros Tepeyac y dirigente de la Asociación de Industriales del Estado de México a partir de 1971. Con el nombramiento de un ejecutivo y líder empresarial como responsable del desarrollo económico, Jiménez Cantú resolvió mágicamente las posibles divergencias en una época en la que no sólo su gobierno había cambiado los acuerdos con el sector privado, sino en las que el empresario nacional se enfrentaba abiertamente al presidente Echeverría.

Con el resto de puestos políticos Jiménez Cantú no cambió la estrategia, pues recuperó personas que ya habían colaborado en otras administraciones (siempre en cargos de elección) y permitió el acceso de otros. Fue en este ámbito donde Jiménez Cantú recogió a algunos políticos relacionados con el gobierno de Fernández

⁴⁴ Entrevista R.

Albarrán, al único que no había reconocido en su gabinete. De los 96 diputados federales y 97 locales (cuadros V-8 y V-9), Jiménez Cantú aceptó la reaparición de 34 y 25 políticos, respectivamente, claramente provenientes de las administraciones de Fernández Albarrán y Hank.

Pero la influencia del profesor volvió a aparecer en las presidencias municipales (de 36, 9 ocuparon cargos antes y de ellos 7 lo hicieron con Hank) y en el PRI local (de 20, 4 habían actuado en política antes, tres con Hank) (cuadros V-10 y V-11). En el senado Jiménez Cantú hizo el mayor reconocimiento a su maestro Gustavo Baz, al concederle una de las dos plazas titulares (la otra fue destinada a Rodríguez Alcaine, líder electricista) (cuadro V-12). Los puestos de diputados federales fueron los que Jiménez Cantú empleó para promover las carreras de funcionarios ligados a Hank que no encontraron espacio en su gobierno pero que aspiraban a una carrera federal. Entre los más destacados figuraron Enrique Jacob (ex director de Gobierno con Hank), Pichardo, Martínez Legorreta y Lira Mora.

El periodo de Jiménez Cantú es la más clara muestra de la continuación del dominio de un grupo que seguía teniendo en Hank a su líder. El gobernador, como se puede ver en sus designaciones, no pretendió hacer una administración ya no opuesta, simplemente diferente a la de su antecesor. Incluso con él continuaron los programas más exitosos de Hank, como el de la vivienda, el económico y el mismo esquema de los cuarteles que él iniciara. Esa inclinación a dejarse llevar por la obra, el prestigio y los hombres de Hank tuvo serias consecuencias para el gobierno de Jiménez Cantú y para el futuro del grupo.

La percepción que tenían los políticos (y que hasta hoy subsiste) es que su régimen fue apagado, con poca creatividad, debido a que la mayor parte de los programas de Hank continuaron, incluso dirigidos por políticos vinculados a él, y los pocos funcionarios que Jiménez Cantú llevó en una muestra de confianza y lealtad personales, eran individuos poco preparados en la administración y, muchos de ellos, sin trayectoria que avalara su

presencia.⁴⁵ En general, Jiménez Cantú hizo poco por asegurar la permanencia del grupo y, lo que fue fatal, no se preocupó por preparar a nuevos políticos que en el mediano y corto plazos pudieran sustituir a los líderes. Esto se aprecia con toda nitidez al comparar el elevado número de políticos que él introdujo y el destino que tuvieron después de 1981. En el área administrativa Jiménez Cantú colocó a 53 funcionarios nuevos, pero de ellos apenas 8 consiguieron alguna oportunidad posterior; la misma tendencia se observa en el medio electoral: de los 62 diputados federales, 72 locales, 27 alcaldes y 16 dirigentes del PRI, apenas sobrevivieron 11, 9, 19 y 9 respectivamente (cuadros V-7 a V-11). Fuera del mejor futuro de los presidentes municipales, en el resto se advierte que el gobernador no se ocupó de promover y abrir nuevos espacios que hicieran crecer al grupo.

Esto va a ser decisivo para debilitar a un grupo que por las características de su líder, parecía estar destinado a dominar por largo tiempo. Sin embargo, el sucesor de Hank confió en que el prestigio del dirigente trabajaría por sí solo. Si se observan las tasas de políticos que colaboraron en los sexenios de Hank y Jiménez Cantú que lograron sobrevivir (cuadro V-13), es sorprendente la pronunciada caída de los ligados a este último, lo que revela su limitada atención en cuanto a preservar al grupo, pero se vuelve más grave si se recuerda que los altos porcentajes de sobrevivientes de Hank se encuentran en el gobierno de Jiménez Cantú, no en los siguientes. El periodo que aparece como el de mayor control del grupo de Hank es al mismo tiempo su límite: su propia y personal fuerza política no fue suficiente para extenderse a otros gobiernos, y el de Jiménez Cantú, que resulta la principal manifestación de su poder, no quiso o no pudo fortalecer la herencia.

⁴⁵ Entrevista H.

CUADRO V-13

Puestos	Hank %	Jiménez Cantú %
Gobierno	42	15
Diputados Feds.	58	8
Diputados locales	39	13
Ptes. municipales	92	70
PRI local	63	56

Naturalmente hay otras razones que explican el agotamiento del grupo. Una de las más importantes es el cambio en las aspiraciones políticas de Hank a partir de 1975, en que comienza a cobrar cuerpo su pospuesto deseo de alcanzar un cargo en el gabinete presidencial. No es fácil encontrar el origen de la entrañable relación que establecieron José López Portillo y Hank pues si bien no faltaron oportunidades para conocerse, al menos no hay evidencias de que la amistad existiera antes de 1976. El mismo López Portillo confiesa que su primer contacto con Hank ocurrió al comenzar el sexenio de Díaz Ordaz, cuando él era jefe del Departamento Jurídico de la Secretaría de la Presidencia (de cuyo titular, Emilio Martínez Manatou, era amigo) y con ese carácter tuvo que preparar al lado de Hank la conversión de la CEIMSA en Conasupo.⁶⁶ Cuando Hank ya era gobernador, López Portillo asistió dos veces como enviado presidencial a las ceremonias de su informe anual, la primera vez en 1970 y, significativamente, al último, el 5 de septiembre de 1975, doce días antes de que fuera postulado candidato a la presidencia.⁶⁷

Suficiente conocimiento del futuro político de ambos a partir de 1976, pero aun así no el indispensable para que López Portillo

⁶⁶ J. López Portillo, *Mis tiempos*, *ibid.* t. 1, p. 311.

⁶⁷ Informes de gobierno primero y sexto, *ibid.* Aunque la designación formal tuvo lugar el 22 de septiembre, Echeverría se lo comunicó el 17. J. López Portillo, *ibid.*, pp. 399-400.

lo considerara parte de su equipo, pues al finalizar noviembre de 1976, es decir, a unos días de tomar posesión, el presidente electo no había incluido a Hank en su gabinete.⁸⁸ Lo más seguro es que sólo hubiera una formal y respetuosa cercanía política, pues como el mismo López Portillo reconoce, incorporó a Hank por ser un político de carrera, capaz, respetado y apoyado por un grupo fuerte.⁸⁹ Sea como fuere, la regencia capitalina fue para Hank un desafío que le permitiría acrecentar su figura a tal grado que sí llegó a considerar seriamente la posibilidad de convertirse en presidente, para lo cual promovió la respectiva modificación constitucional.⁹⁰ En esas circunstancias, era comprensible que Hank estuviera más interesado en activar sus contactos con la élite política nacional, que volver los ojos a la que estaba en Toluca, máxime cuando al frente de ese gobierno estaba un político innegablemente comprometido con él.

El desgaste que sufrió Hank no sólo al ocuparse de una remodelación urbana en el Distrito Federal sumamente polémica, sino al emprender una tarea plagada de contratiempos como lo era su aspiración presidencial, convergió con la debilidad que ya mostraba la élite local al no poder presentar un candidato con la estatura necesaria para competir por la gubernatura. Los únicos políticos que realmente podían presentarse como prospectos eran Juan Monroy, de indiscutible filiación con Hank y Jiménez Cantú, debido a lo cual se consideraba el medio para asegurar la continuación del grupo, y el doctor Mario C. Olivera, quien ya había sido mencionado en alguna otra sucesión y que representaba más que a Hank, a una tradición más antigua, la de Fabela y López Mateos. Olivera había sido amigo cercano del padre de López Mateos y de Fernández Albarrán, lo que fue decisivo para que entre 1964 y 1970 se convirtiera en senador y director del Instituto de Seguridad y

⁸⁸ J. López Portillo, *ibid.*, t. 2 p. 901.

⁸⁹ *Ibid.*, t. 1, p. 473.

⁹⁰ Entrevistas F y A.

Servicios Médicos del estado, desde esa fecha hasta el gobierno de Jiménez Cantú.⁹¹

En ambos casos, además de la continuidad, se agregaba el hecho de que ninguno contaba con trayectoria en la política nacional, una condición indispensable de cubrir. El resto de posibles candidatos tenía dos características: ser notablemente inmaduros, con carreras limitadas al ámbito local, como Jesús Garduño Villavicencio o Humberto Lira Mora, o con puestos menores en el medio federal, como Martínez Legorreta, que había seguido a Hank en el Departamento del Distrito Federal como director general de Servicios Administrativos, o Ignacio Pichardo, que ya había sido subsecretario de Ingresos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (de donde tuvo que salir al renunciar su amigo Moctezuma Cid) y que en el momento de la sucesión era diputado federal.⁹² En cualquiera de los casos la identificación con Hank, en menor o mayor medida, era indiscutible; dicho en otras palabras, había una clara intención de prolongar el dominio de un grupo que había controlado la política estatal y cuyo líder había aspirado seriamente a la presidencia del país.

Tal vez por esta ausencia de estatura de los candidatos de Hank, la figura de Ferrat Solá cobró importancia. Su cercanía con Jiménez Cantú y sobre todo su parentesco con el general García Barragán y con su hijo, Javier García Paniagua, uno de los candidatos a la presidencia que, al decir de López Portillo, fue finalista con Miguel de la Madrid Hurtado, lo llevaron a trabajar por la gubernatura prácticamente desde su ingreso al gabinete de Jiménez Cantú.⁹³ Siguiendo el ejemplo de Macedo doce años atrás, Ferrat organizó apoyos locales y buscó algunos nacionales sin considerar cuán respetuoso era de las reglas políticas.⁹⁴ A

⁹¹ Entrevista E.

⁹² Entrevistas K y D.

⁹³ Se dice que además de estas relaciones con la familia del general, Ferrat contaba con el apoyo del secretario de Hacienda, David Ibarra, entrevista H.

⁹⁴ Para algunos políticos entrevistados no hay duda de que fue Ferrat quien ofreció el rancho de Tenancingo a López Portillo (entrevistas E y H), pero de acuerdo con el mismo presidente fue Jiménez Cantú quien lo hizo y después de decidida la sucesión, pues Del Mazo González fue postulado en enero de 1981 y el

diferencia de la tranquilidad con que fue decidida la gubernatura en 1975, en 1981 no hubo candidato sólido y preparado y, lo que fue peor, con una postulación independiente que dañó la imagen del grupo en el medio federal.

Quizá no haya mejor prueba de la debilidad del grupo que el fracaso de 1981. En esa ocasión, además de los anteriores factores, jugó la preferencia del presidente (o su debilidad frente a Miguel de la Madrid, según se quiera ver) en contra de Hank, a pesar de la profunda amistad que ambos tenían en ese entonces. Como bien se sabe, en los meses finales de su administración, López Portillo fue objeto de una crítica poco común a su desempeño, en buena medida por su decisión de nacionalizar la banca. En esas circunstancias, uno de los pocos personajes que lo respaldó fue Hank: fue él quien le tramitó los créditos para que construyera su casa en Cuajimalpa, y al tener que abandonar Los Pinos y no haber concluido la construcción, lo llevó a vivir a la suya.⁹⁵

A pesar de esa entrañable amistad, López Portillo no accedió a apoyar a Hank. En el fondo, la razón fue su preferencia por De la Madrid para ocupar la presidencia. López Portillo explica que la selección de Del Mazo respondía a su íntimo convencimiento de que los puestos políticos claves debían quedar en manos de una generación "veinte años más joven que la mía", incluida la presidencia para que de ella surgieran los siguientes mandatarios. Para él, la gubernatura del Estado de México era "indispensable" para la presidencial.⁹⁶ Aunque no tan joven como Del Mazo, Monroy (a quien según López Portillo, Hank y Jiménez Cantú apoyaban) lo era, lo que significa que detrás de él reconocía el control de

rancho le fue regalado en abril del mismo año. El presidente renunció a él en agosto, después de las críticas que aparecieron en la prensa, pero el sindicato de Pemex se lo volvió a ofrecer en diciembre. Como fue rechazado de nuevo, el sindicato lo cambió por la casa de Acapulco que sí aceptó López Portillo (Mis Tiempos..., *ibid.* t. 2, pp. 1025, 1046, 1136 y 1157).

⁹⁵ *Ibid.*, pp. 1183 y 1274. En la entrevista publicada por Novedades (mayo de 1995), Hank reconoce haberle regalado una casa a López Portillo entre 1981 y 1982; tal vez sea la misma de Cuajimalpa, pero en sus memorias López Portillo sólo informa que Hank lo ayudó a conseguir créditos favorables y que el terreno lo compró a Manuel Senderón.

⁹⁶ *Ibid.*, t. 2, pp. 1031 y 1032.

Hank, un político maduro y poderoso. López Portillo simplemente tomó la decisión para impedir que Hank controlara la política local más tiempo.

Pero la asociación con el siguiente presidente iba más allá de la semejanza generacional. Tan acentuado como el odio de Luis Echeverría, era el que sentía De la Madrid por Hank; tampoco es fácil saber el origen de ese sentimiento pero nadie duda de que De la Madrid "persiguió, presionó y mantuvo acorralado a Hank para que no pudiera crecer".⁹⁷ Para los políticos locales los frecuentes señalamientos de De la Madrid acerca de la imposibilidad de unir los negocios y la política, no eran simples llamados morales, sino advertencias dirigidas a Hank.⁹⁸ Por eso, si en alguna época el profesor estuvo marginado de la política, fue precisamente durante el sexenio de De la Madrid. La selección de Del Mazo, el amigo cercano del que sería presidente a partir de 1982, representa un inconfundible mensaje de las intenciones de De la Madrid para romper el poder de Hank.

No hay duda de que el grupo de Hank se enfrentó a circunstancias nacionales superiores a su propia fuerza. Si tan sólo se considerara este elemento, la declinación de su influencia en poco se distinguiría de otros casos típicos del Estado de México; igual ocurrió con Fabela al presentarse la sucesión de Del Mazo Vélez, y con Baz al concluir su mandato. En todos los casos la constante es que tanto el presidente en funciones como el momento político nacional, no favorecían los intereses del líder local. Sin embargo, en 1981 hay otros factores además de una voluntad presidencial contraria, y acaso el más importante de ellos es una especie de agotamiento del grupo de Hank, en apariencia incomprensible, sobre todo si se tiene presente su amplitud.

Pero la sorpresa desaparece si se recuerda, primero, que la extensión del grupo dependía de los contactos personales de Hank (tan amplios como sus mismos intereses) y, segundo, que su

⁹⁷ Entrevista C.
⁹⁸ Entrevistas K y A.

liderazgo se basaba en el impulso a los jóvenes políticos sin que mediara un compromiso personal, indisoluble. En la medida que Hank promovía carreras, aceptaba tácitamente que hubiera una suerte de lealtades compartidas con otros personajes que, en su momento, imprimieron nuevos estímulos al político. Esta peculiar relación llevaba implícita la libertad del prospecto para establecer los vínculos que quisiera; su compromiso con Hank era, entonces, más moral que material. Si a ello se suma la flexibilidad con que gobernó Jiménez Cantú, el cambio de expectativas políticas de Hank, y el consiguiente descuido en la preparación de los miembros del grupo, se entenderá por qué en 1981, cuando ambos líderes quisieron presentar un frente sólido, se dieron cuenta que sus cartas eran débiles.

Paradójicamente, el debilitamiento del grupo fue acompañado de un notable desarrollo de la élite local, debido principalmente a esa tendencia de Hank a promover políticos. Que su grupo no tuviera candidato verdadero, no significa que no hubiera políticos destacados en la élite. El gabinete de Del Mazo González, como se verá en el capítulo siguiente, y la turbulenta historia política que va a vivir el estado durante la década de los ochenta, demuestra a una clase política activa y, en especial, diversificada, que no podía ya reunirse en un solo grupo y reconocer a un único líder, así fuera Hank González. En 1981 va a ser muy claro para los políticos y los gobernantes, que el Estado de México ya no está constituido por una sociedad pequeña y con sectores tradicionales, que podían identificarse con Toluca y Atlacomulco, sino que es una sociedad compleja, con asentamientos urbanos importantes en los que no sólo se habían desarrollado grupos económicos fuertes sino también intereses políticos que no estaban dispuestos a ser dirigidos por el grupo de Hank.

CUADRO V-1 Funcionarios en el Gobierno de Carlos Hank González

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZ02	BETETA	PICARDO	CHUAYFFET	OTROS
AGUILAR VILCHIS, F.			G					
ALCANTARA DE TAPIA, E.			G					
ARANA POZOS, J.R.			G	PL	G			
ARANA URBINA, J.R.	G	P	G					
ARAUJO ARELLANO, S.			G					
ARIZMENDI PEÑA, R.			G					
ARROYO, E.			G					
ATAHEGUI SUAREZ, J.			G	G	G			
BARRERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	GP	G	G	G
BARRIOS GONZALEZ, J.			GLF	G		G		
BENITEZ TREVINO, H.			P	PG			G	
BLANCO RODRIGUEZ, R.			G					
CABALLERO CARRILLO, A.		G	H	G				
CARBAJAL ROBLES, E.		G	G	G				
CARRERO, G.			G					
CASTILLO CRUZ, H. DEL			G					
CASTORENA Y BRINGAS, M.			G	G				
CERDA, M.			G	G				
COLIN SANCHEZ, G.		G	G	G				
COLIN SANCHEZ, M.	GL	F	S	F	FG	G	G	
CORONA GONZALEZ, C.			G					
CORREA GONZALEZ, H.		G	G		G			
EZETA MOUL, G.			P	MG			LF	
FAJARDO, A.			G					
FERRAT SOLA, R.			GF	G				
FLORES MUÑOZ, J.			G					
GALINDO CAMACHO, M.			G					
GARCIA ESTRADA, A.			G					
GARCIA GARCIA, A.			G	G				
GARCIA GARCIA, F.			MG	G	G			
GARCIA MORENO, G.			G		G			
GARDUÑO VILLAVICENCIO, J.			G					
GLEASON GALICIA, R.			G					
GOMEZ BRAVO, E.			G	G				
GOMEZ DE OROZCO, A.			NFG	G				
GOMEZ MUÑOZ, P. A.			G		GL			
GONZALEZ ISUNZA, E.			G	G	PLF	G	G	H
HERNANDEZ DIAZ, H.			G					
HERNANDEZ FLORES, A.			G	H				
HERNANDEZ GARCIA, J.	M	M	GF					
HERNANDEZ JAIMES, F.			G	G				
HERRERA MONTES, L.			G					

CUADRO V-1 Continuación

ZARATE DE LIÑO, T.		G	P	FP
ZARATE MACMECA, R.		G	G*	
ZUÑIGA NAJERA, A.	G* M	G		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-2

Diputados Federales con Carlos Hank González

NOMBRE	FABELA MAZO	SCOLIN SAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZDZ	BETETA	PICKARDO	CHUYFFET	OTROS
ACOSTA AYALA, M.			F					
BARRIOS GONZALEZ, J.			CLF	G			G	
BENJUMEA MUNGUA, S. L.			F					
COLIN POUCHE, M. DEL C.			M					
COLIN SANCHEZ, M.	GL	F	S	F	FG	G°	G°	
DELGADO VALLE, J.			L	P	F	F	L	
DIAZ NAVIA, E.				P	F	G°		
ESCALANTE QUIROZ, B.				F	F			
FERRAT SOLA, R.				G	F	G°		
FUNES TIRADO, A.				F				
GARCIA BRAVO, A.			L	F	L			
GARCIA GARCES, H.				F				
GARCIA GARCIA, J. L.				F	FM	FP		
GARCIA LOVERA, J.	LP	LT		LF				
GOMEZ DE OROZCO, A.				M	F	G		
GONZALEZ CESAR, D.				F				
HERNANDEZ CUREL, A.		G		F				
HERNANDEZ GARCIA, J.		M	M	G	F			
LIRA MORA, M.		G	G°	P	F	FGS	G°	G°
MARTINEZ CABRERA, J.				F				
MARTINEZ RIVERA, M.			M	F				
MONROI ORTEGA, J.		M	F	FM	F			
MORENO JIMENEZ, J.		M	L	F	LF	L		
NOGUEZ ESTRADA, S.				PGSF	G°			
ORTIZ MONTOTA, J.				F	F			
OTERO RIVERO, A.		M		F				
PAZ BECERRIL, M. DE LA				F				
PEREZ GUADARRAMA, M.				F	F			
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFML	PFM	P	G	
RAMOS ZUÑIGA, A.				F				
REBOLLO VELAZQUEZ, F.				F				
RIVAPALACIO I., F.	F			F	F			
RIVAS RDA, A.				F	LF			
RUIZ DE CHAVEZ, M.				FP		LP	F	
SANCHEZ BARRALES, C.				P	F	NG	GM	
SOLLEIRO LANDA, A.				LF	G			
UGARTE CORTES, J.				P	F	GF	F	
VALDESPINO S., M.				F				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-3

Diputados Locales con Carlos Hank González

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZQ2	BETETA PICHARDO	CRUYFFET OTROS
ALARCON SANABO, J. E.			L			L F
AVILA CAMACHO, E.			L M			
AVILA HERNANDEZ, P.			L	F		
BARRIOS GONZALEZ, J.			GLF	G		G
BECERRIL RAMOS, M.			L			
CALDERON GOMEZ, C.			L			
CARRAJAL GARCIA, J.			L			
CARMONA ROSALES, L.			L			
CARRANZA DIAZ, F.			L		N	
DAZ SOTO, M.			L			
DOMINGUEZ R., E.			L			
DOMINGUEZ RIVERO, L.		F	L F	L	F	
ESCALANTE A., G.			L			
ESCALANTE, B.			L			
ESQUIVEL DE QUINTANA, J.			L	L F	M	
FRANCO MIRANDA, M.			M	L M		
GARCIA LOVERA, J.	L P	L F		L F		
GARCIA RUBIO, P.		F	L			
GARDUÑO CERVANTES, G.			L			
GILES RIOS, A.			L M			N
GOMEZ A., E.			L			
GOMEZ HERNANDEZ, C.		G	G L	L		
GOMEZ SANCHEZ, G.			L			M
GONZALEZ LOPEZ, J.		M	L			
HERNANDEZ HERNANDEZ, J.			L			
HERRERA GOMEZTAGLE, G.	L		F	L	G F F	
IGLESIAS, V.M.			L			
LEÑERO BORES, A.			L			N
MACCISE MACCISE, J.			L P			
MANCILLA GUZMAN, S.			L			N
MARTINEZ MARTINEZ, J.			L	L M F		L F
MENDOZA DE LA SERNA, M.		M	L			
MONROY PEREZ, J.			L P R	G		
MONTIEL F., M.			L			
MORENO JIMENEZ, J.	M	L	F	L F L		
MUÑOZ HERRERA, R.			L			P L
MUÑOZ LOPEZ, L.			L M			
NAVARRETE G., R.			L			
PALAFOX C., M.		L	L	L		
PEREZ CALVA, G.			F	L P		
PLATA P., J. C.			L			
PORTILLA SALDABA, M.			L	G F		

CUADRO V-3 Continuación

RAMIREZ ORNELAS, J.L.	P		PFM		P	G
RAMOS JUAREZ, S.			L			
ROA CORTEZ, S.			L			
RODRIGUEZ DE DEL POZO, D.	L	G	LG			
ROSALES GUTIERREZ, E.			L	F		
SENTIES DE BALLESTEROS, Y.			LP	NF	S	
SILES GONZALEZ, O.			L			
SOLLEIRO LANDA, A.			LF	G		
TELLO BACA, M.P.			GL			
URIBE E., G.			L			
VALLEJO FLORES, A.	M	LN	L			
VARGAS GARCIA, F.			L	F		
VELAZQUEZ, M.			L			
VELEZ GOMEZ, J.			L			

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-4 Presidentes Municipales con Carlos Hank González

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN	HANK	CANTU	MAZOT	BETETA	PICHARDO	CHUMFFET	OTROS
ALFARO CADENA, F.			L	M						
AVILA CAMACHO, E.				LM						
BARQUIN DIAZ, G.			F	M						
BARRERA VELAZQUEZ, H.				M	LF	GPS	F			
COSS RAMIREZ, V.				M	LF		L			
EZETA MOLL, G.			P	MG				LF		
FRAGOSO MARTINEZ, G.				M	LM	F				
FRANCO MIRANDA, M.			M	LM						
GAMA FLORES, G.				M	G	F				
GARCIA GARCIA, F.				MG	G	G				
GILES RIOS, A.				LN			M			
GOMEZ DE OROZCO, A.				MFG	G					
GONZALEZ ROMERO, F.			L	M						
CUERRENO GONZALEZ, J.	M	L		M	L					
JINEZ GONZALEZ, M.				M			G			
LOPEZ C., S.				M	L					
LOPEZ HERNANDEZ, M.				M	L					
LOYA RAMIREZ, O.				M	L					
MARTINEZ LEGORRETA, A.				G	M	F	P	F	G	
MARTINEZ MARTINEZ, J.			L	LM	F			LF		
MARTINEZ ORTA, E.				M		LP				
MERCADO, S.				GM	C					GM
MEZA GARCES, A.		L		M						
MONROY ORTEGA, J.	M	L	F	FM	F					
MONROY PEREZ, H.				M			L			
MONROY PEREZ, J.				LP	M	G				
MUÑOZ FRANCO, C.				M		F				
MUÑOZ LOPEZ, L.				LM						
NOGAL ELORZA, M.			M	M	M	L				
OSORIO HERNANDEZ, F.				M	FM					
PEREZ PEREZ, G.				M		F				
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PF	L	P	F	P	G	
RODRIGUEZ LUGO, J.				M				G		
ROSAS REYES, M. A. DE.				M				LF		
RUIZ CANPEAN, R.				M	L	P				
SALAZAR BUENO, F.				M	F	L				
SILVA GERMAN, J. C.				M	F					
VALDES RODRIGUEZ, M.				M	F		F	P		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-5 Funcionarios en el PRI Estatal con Carlos Hank G.

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZOT	BETETA PICKARDO CHUMAYFFET OTROS
ARRIAGA QUINTANA, M.			P		
BENITEZ TREVIÑO, M.			P	PG	G°
CERVANTES TAPI, A.			P		
CHOPERENA OCARIZ, S.	L	FL	LP	P	
COLLADO LOPEZ, E.			P	L	
DELGADO VALLE, J.			L	PF	F L
DIAZ NAVA, E.			PF	G°	
GONZALEZ CANO, E.			F	P	
GONZALEZ JUAREZ, J.			P		
LIRA MORA, H.		G	G°	P.F	PFCS G° G°
MACCISE MACCISE, J.			LP		
MARTINEZ COLIN, E.	L		P		
MERINO MARON, J.			GP	FG	G° G°
MOROTY PEREZ, J.			LPH	G°	
MUÑOZ KERRERA, R.			PL		
NAVARRO GONZALEZ, H.			P		
NOGUEZ ESTRADA, S.			PGS	G°	
OLIVERA GOMEZTAGLE, M.C.			S G°	P G° G°	G° P
OSUNA PEREZ, J. DE D.	L	F	P		
PADILLA AGUILAR, J. C.			PG		G°
PAYON JARAMILLO, L.			P	LP	N G°
PEREZ CALVA, G.			F	LP	
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFM	P F G
RIOS, A.		G	P		
RUIZ DE CHAVEZ, M.			FP	LP	F
SANCHEZ BARRALES, C.			PF	MG	GN
SANCHEZ PINTO, F.		L F	F	P	
SANCHEZ, G.		G	P		
SENTIES DE BALLESTEROS, Y.			LP	MF	S
TALAYERA LOPEZ, A.			P		
UGARTE CORTES, J.			PF	GF	F
VELEZ TORRES, A.			P	L	F

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-6

Senadores con Carlos Hank González

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CARTU MAZOT	BETETA PICHARDO CHUAYFFET OTROS
MUITROM Y AGUADO, M.			S		
NOGUEZ ESTRADA, S.			PCSF	C*	
VALLEJO MARTINEZ, F.			S		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-7 Funcionarios en el Gobierno de Jorge Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NARE	CANTU	MAZOT	BEJETA	PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
AGUILAR TOVAR, A.				G	G				
ALBARRAN MORA, J.R.				G*	G				
ALEMAN CAMACHO, F.				G					
ALTAMIRANO FERRER, M.				G					
ARVIZU HERNANDEZ, A.				G					
AYANEQUI SUAREZ, J.			G	G	G				
BARBERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	G P	G	G	G*	
BARRIOS GONZALEZ, J.			GLF	G	G	G			
BAZ DIAZ LOMBARDO, G.				G	G	G			
BIBIANO LANDERO, M.				G					
CABAJAL ROBLES, E.		G	G	G					
CASILLAS DEL LLANO, M.				G					
CASTORENA Y BRINGAS, M.			G	G*					
CERDA, M.				G	G				
COLIN SANCHEZ, M.	G L	F	S	F	F G	G*	G*		
CORNEA GONZALEZ, N.		G	G*	G*	G*	G*			
CURI ASSAD, C.		G	G*		G*				
DELGADO PASTOR, F.					G				
DIAZ NAVA, E.				P F	G*				
DOMINGUEZ GARCIA, J.					G				
ESCOREDO, J.					G				
FERRAT SOLA, R				G F	G*				
GAMA FLORES, G.				M	G	F			
GARCIA GARCIA, A.				G*	G*				
GARCIA GARCIA, F.				M G	G	G*			
GARCIA LOPEZ, S.					G				
GARZA, MAX.					G				
GASCA PLIEGO, A.					G	P H	P F	G*	
GOMEZ BRAVO, E.				G	G				
GOMEZ DE DROZDO, A				M F G	G				
GONZALEZ CAVALDON, G.					G*				
GONZALEZ ISUNZA, E.				G	G	P L F	G*	G* M	G*
GUTIERREZ DOMINGUEZ, A.					G				
HERNANDEZ JAIMES, F.				G*	G*				
HERRERA COMEZTAGLE, G.	L		F	L	G F	F			
JIMENEZ, M.					G				
JIMENEZ, R.					G				
LACY LOPEZ, G.					G				
LAJO MALPICA, M.					G				
LAYDA CASTRO, M.					G	H			
LARA CASTILLO, C.					G				
LAZO MARGAIN, L.					G				

CUADRO V-7 Continuación

LECHUGA GIL, G.					G°			
LEÓN NAVARRETE, E.					G			
LIRA MORA, H.	G	G°	P F	PFGS	G°		G°	
MACÍAS CECEÑA, C.					G			
RAMONADO, S.					G			
MARTÍN DEL CAMPO DÍAZ, E.					G			
MARTÍNEZ, H.					G			
MAZA PADILLA, H.					G	G°		
MEDINA BOBADILLA, E.					G°			
MENCHACA ROJAS, A.					G			
MENDOZA CRÁVEZ, J.M.			G	G°				
MENES LÓPEZ, E.					G			
MERCADO, S.			G M	G				G M
MERINO MARÓN, J.			G P	F G	G°		G°	
MONROY PÉREZ, J.			L P M	G°				
NORALES GÓMEZ, H.A.					G			
NORRÉY MANJARREZ, H.					G			
MUÑOZ SAMATA, J.A.			G°	G° M	G°			
NOGUEZ ESTRADA, S.			PGSF	G°				
NOYDA VALDES, S.					G			
MUÑOZ GONZÁLEZ, F.					G			
OCAMPO ALVAREZ DEL C., J.					G°			
OCMOA, R. DE LA O.					P G°			
OLIVERA GÓMEZTAGLE, M.C.			S G°	P G°	G°		G° P	
ORTEGA CIO DEL PRADO, H.					G			
PEDRAZA REYES, J.					G			
PERDOMO DÍAZ, C.					G			
PEÑALGA ARRIAGA, E.					G°			
PORTILLA SALDAÑA, M.					L	G F		
REYES, OMES.	G°	G			G			
RIVERA MONTES DE OCA, L.					P G	G	G°	G°
RODRÍGUEZ PLATT, J.					G			
RUBIO CORDERO, R.					G			
RUEDA ENRÍQUEZ, R.					G		L	
SÁNCHEZ BARRALES, C.			P F	M G	G M			
SÁNCHEZ COLÍN, S.	G S L				G°			
SÁNCHEZ MONDRAGON, A.					G			
SANTANA DÍAZ, J.R.					G			
SARMIENTO RGA, L.					G			
SALCEDO OCHOA, J.					G			
SOLLEIRO LAMDA, A.			L P	G				
UGARTE CORTES, J.			P F	G F			F	
VÁZQUEZ, F.					G			
VELASCO MERCADO, L.	L	G°	G	G	G°	G		

CUADRO V-7 Continuación

VELASCO ROMOY, STGO.
ZARATE MACUÑA, R.

G	G	G
G	G*	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-8

Diputados Federales con Jorge Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN MARK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUMFFET OTROS
AGUILERA HERNANDEZ, J.				F		
ALCANTARA MIRANDA, J.		M	L	F	F	S
ALCANTARA PEREZ, D.				F		
ALVARADO GUEVARA, E.				F		
ALVARADO JACCO, J.				LF	M	
AVILA HERNANDEZ, P.			L	F		
AYALA ALCOCEZ, F.				F		
BALDERAS, F. J.				F		
BARRERA DE MACIAS, E.				F		
BARRERA VELAZQUEZ, M.			M	LF	GPS	F
BECCERIL ESTRADA, A.		FM		LF		
BOBADILLA ALVAREZ, J.				FM		M
CASTAÑEDA HERNANDEZ, C. A.				F		
CHOUSSAL VALLADARES, G.			F	F		
CORINA ARREGUIN, C.				F		
CORREA GONZALEZ, D.				F		
CORTES OCARRA, C.	G			F		
COSS RAMIREZ, V.			M	LF		L
DELGADO VALLE, J.			L	PF	F	L
DÍAZ DE LEÓN V., J. A.				F		
DOMINGUEZ RIVERO, L.			L	F		
DUARTE VILLEGAS, E.		LM	LF	F		
ESCALANTE QUIROZ, B.				F	F	
ESQUIVEL DE QUINTANA, J.				L	LF	M
FRANCO ESCAMILLA, R.				F		
GARCIA GARCIA, J. L.				F	FM	FP
GARCIA MONTEIL, J. L.				F		
GARDUÑO CERVANTES, J.				F		
GARRIDO TREJO, M.				F		
CARZON FRANCO, M. L.				F		
GAXIOLA OCHOA, F. J.				F		
GAZA MORALES, M.				F		
GONZALEZ MARTINEZ, R.				F		
HERRERA GOMEZTAGLE, G.	L		F	L	GF	F
HUITRON HUITRON, ANT.		L	L	F		
HURTADO NAVARRO, A.				F		
JACCO SORIANO, E.			M	G ^o	F	
JARQUIN HERNANDEZ, N.				F	S	F
LABRA MANJARREZ, A.				F		
LEGARIA RAMIREZ, I.				F		
LEIVA MEDINA, F.				F		
LIRA MORA, H.		G	G ^o	PF	PGS	G ^o

CUADRO V-8 Continuación

LOZANO PORTILLO, C.					F		
LUJANO LARA, S.					LF		
MADARIAGA CRUZ, D.					F		
NALDONADO TIRADO, F.					F		
MARTINEZ FUENTES, J.					F		
MARTINEZ LEGORRETA, A.				C°	N	F	P F G°
MARTINEZ MARTINEZ, J.	L			LN	F		LF
MEIXEIRO SOTO, F.					F	F	
MERCADO GIZMAN, A.					FP		
MERCURIO HERNANDEZ, A.					LF		
MERINO MAÑON, J.				CP	FG	G°	G°
MONROY ORTEGA, J.	X	F		FN	F		
MORAL BERMUDEZ, F. DEL					F		
MORALES PEREZ, S.					F		
MORENO TOSCANO, H.					FN	G	
NAVARRETE ROMERO, A.					F		
NAVARRO GONZALEZ, S.					F		
NEYRA CHAVEZ, A.					F	L	
OLGUIN RUIZ, G.	L				LF		
ORTIZ F., A.					F		
ORTIZ MONTOTA, J.					F	F	
OSORIO HERNANDEZ, F.				N	FN		
OSORIO ALCANTARA, E.					F		
PAREDES GONSTIETA, R.					F		
PASTRANA VILLA, F. E.					F		
PICHARDO PAGAZA, I.		F		G°	F		
PORTELLA SALDANA, M.				L	GF		
POZOS TELLEZ, A.					F		
PRADO MERCADO, M. E.					FP		L
RABAGO CAMACHO, A.					F		
RATON VAZQUEZ, S.					F		
REBOLLO ALTUNA, A.					F		LF
REYES RODRIGUEZ, M. E.					F	L	
RIVAPALACIO I., F.	F				F	F	
RIVAS RDA, A.					F	LF	
ROMAN ARRIBAGA, N. SAN					F		
ROSALES GUTIERREZ, E.				L	F		
RUIJERA ALMARAZ, A.					F		
SALAS GALVEZ, C.					F		
SALAZAR BUENO, F.				N	F	L	
SAMUDIO SAUZA, C.					F		
SANTANA BENHMEJA, G.					LF		
SENTIES DE BALLESTEROS, Y.				LP	N	F	S
SILVA GERMAN, J. C.				N	F		

CUADRO V-8 Continuación

SOLANES OVIEDO, A.		F			
TELLEZ RINCON, J. M.		F			
UGARTE CORTES, J.	P F	G F		F	
VALDEPEÑAS MACHUCA, L.		F			
VALDES RODRIGUEZ, M.	M	F		F	P
VARGAS SORIANO, R.		F			
VAZQUEZ HERNANDEZ, M. E.		F	L F		
VELEZ DE SALDAÑA, J.		F			
XIMENEZ GONZALEZ, H.		F			
ZAMORA BATIZ, J.		F			

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-9 Diputados Locales con Jorge Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIM BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU	MAZDI	DEYETA	PICKARDO	CHUATYFET	OTROS
AQUILAR SANDREZ, D.				LP					
ALVARADO JACCO, J.				LF	M				
ARANA GARCIA, J.				L					
BARRERA VELAZQUEZ, H.			M	LF	GPS	F			
BARROSO GARCIA, E.				L					
BECERRIL ESTRADA, A.		FM		LF					
CABALLERO R., R.				L					
CARDOSO VAZQUEZ, J.				LM					
CASTILLO SALAS, G.				L					
COLLADO LOPEZ, E.			P	L					
CONSUELO C., B.				L					
COSS RAMIREZ, V.			M	LF		L			
ESQUIVEL DE QUINTANA, J.			L	LF	M				
ESQUIVEL VILE, R.				L					
ESTRADA BERNAL, A.				L		M			
F. I., JOSE ALFONSO DE JESUS				L					
FLORES M., M.				L					
FLORES PADILLA, E.				L					
FRAGOSO MARTINEZ, G.			M	LM	F				
GALICIA SANCHEZ, A.				L					
GARCÉS CRUZ, E.				LM					
GARCIA BERNAL, J.	M		L	M					
GARCIA BRAVO, A.			L	F					
GARCIA CRUZ, R.				LM					
GARCIA LOYERA, A.	FL			L					
GARCIA P., H.				L					
GARCIMORENO B., G.				L	P				
GARZA MORALES, M.				L					
GOMEZ AGUIRRE, A.				L					
GOMEZ ESQUIBEL, E.				L					
GOMEZ GOMEZ, E.			L	F					
GONZALEZ BAHENA, M. A.				L					
GONZALEZ DE TAVARES, R.				L					
GUERRERO GONZALEZ, J.		M	L		M				
H. T., FRANCISCO JAVIER S.				L					
HERNANDEZ GOMEZ, E.				L					
HERNANDEZ PONCE, C.				L	M				
HINOJOSA JUAREZ, M.				PL	GP				
HIPOLITO VAZQUEZ, C.				L					
HUITRON BRAVO, M. J.				L			LF		
LOPEZ BAUTISTA, M.				L					
LOPEZ C., S.			M	L					

CUADRO V-9 Continuación

LOPEZ HERNANDEZ, M.					M	L			
LOYA RAMIREZ, O.					N	L			
LUJANO LARA, S.						LF			
MARQUEZ RUIZ, G.						L			
MARTINEZ SOUVENVILLE, L. R.						L	F	M	F
MERCURIO HERNANDEZ, A.						LF			
MILLAN GARCÍA, L.						L			
MOLINA JIMENEZ, J.						L			
MONTOTA V., M.						L			
MORA M., N. R.						L			
MORENO JIMENEZ, J.	M	L	F			LF			
MÚREZ B., M.A.						L			
MÚREZ ZETINA, R.						L		M	
OLGUIN RUIZ, G.			L			LF			
OROPEZA BARUCH, A.						LM			
ORTEGA PADILLA, I.						L			
PALAFOX C., M.		L				L			
PAVON JARAMILLO, L.						P	LP	M	C*
PEREZ TOVAR, S.						LM			
POBLETE RODRIGUEZ, R.						L			
QUEZADA DOMINGUEZ, H.						L			
QUILLES HERNANDEZ, E.						L			
QUIROZ GONZALEZ, R.						L			
RAMOS PACHECO, S.						L			
RAMIREZ CABRERA, J.						L			
RAMOS A., J. P.						L			
REBOLLO VAZQUEZ, C. N.						L			
RIOJAS GUAJARDO, L. C.						LM			
RIVAS RDA, A.						F	LF		
ROBLEDO VILCHIS, E.		M				L			
RODRIGUEZ L., C.						L			
ROSAS SANCHEZ, M. DE.						L			
RUIZ CAMPEAN, R.						M	L	P	
SANCHEZ LARA, J.		F	L			L			
SANCHEZ V., G.						L			
SANTANA BERNUMEA, G.						LF			
SEGURA CATA, I.						L			
SEGURA CATALAN, V. M.						L	F		
SOHLE PALMA, M						L			
SOLARES R., BERNARDINO.						L			
SOTA DE LA, L. M.						L			
SOTO RAMIREZ, J.						L			
SUAREZ ALVAREZ, F.						L			
SUAREZ BECERRA, C.						L			

CUADRO V-9 Continúa

TAPIA GOMEZ, L.				L R
TAPIA V., S. E.				L
TRUEBA RUIZ, J. P.				L
UGARTE, M. T.				L
VALENCIA C., A.				L R
VAZQUEZ CASTILLO, J.				L
VAZQUEZ SANCHEZ, G.	L			L
VEGA DOMINGUEZ, A. DE LA.				L
VELEZ TORRES, A.		P		L F
VILLA NORIEGA, I.				L
ZAMUDIO C., N.				L

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-10 Presidentes Municipales con Jorge Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN RAMO	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUMYFFET	OTROS
AVILA P., M. G.				N	L		
BARCENAS BASURTO, M.				N	L	M	
BOBADILLA ALVAREZ, J.				F	M	N	
CARDOSO VAZQUEZ, J.				L	M		
CONTRERAS CONTRERAS, J.				N		L	F
CRUZ VAZQUEZ, S.				N		M	L
DELGADO OCAMPO DE E., O				N	F		
DUARTE ZEPEDA, J.				M	L		
FRAGOSO MARTINEZ, G.			M	L	M	F	
GARCÉS CRUZ, E.				L	M		
GARCIA CRUZ, R.				L	M		
GARCIA GARCIA, J. L.			F	F	M	F	P
GARCIA RODRIGUEZ, E.				M	F		
HERNANDEZ FLORES, A.			C	M			
HERRERA SERVIN, J.				M	F		
LUNA CAMACHO, N.				M	L		
MENDOZA PLATA, T.	G	G	M	M			
NORENO TOSCANO, H.				F	M	G	
MUÑOZ SAMAYOA, J.A.				C	M	C	
NOGAL ELORZA, M.			M	N	L		
OROPEZA BARUCH, A.				L	M		
OSORIO HERNANDEZ, F.			M	F	M		
PAREDES AGUIRRE, L.				M	L		
PEPEZ TOVAR, S.				L	M		
QUIROZ S., V.				M	L		
RAMOS PACHECO, S.				M	F		
RICO AVILA, J.				M	L	M	
RIOJAS GUJARDO, L. C.				L	M		
RUBI DELGADO, R.				M	F	M	
SANCHEZ BARRALES, C.				P	F	M	G
SANCHEZ GARCIA, A.				M	L		
SENTIES DE BALLESTEROS, Y.				L	P	S	
TAPIA GOMEZ, L.				L	M		
VALENCIA C., A.				L	M		
VARGAS ALARCON, G.				M	F		
VAZQUEZ HERNANDEZ, J.				M	N	L	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-11 Funcionarios en el PRI Estatal con J. Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANX	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUYFFET OTROS
AQUILAR SANCHEZ, D.				LP		
CHUYFFET CHERON, E.				P	G° N	G°
CORREA, D.				P		
CURI HAINE, A.				P	H C	C
FLORES MERDEZ, C.				P	LP	
GARDUÑO CASTRO, A.		PL		P		
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	LP	R L F
HARO BELCHEZ, C. J.				P		G P G°
NINJOUSA JUAREZ, M.				PL	G P	
LIRA NORA, H.	G	G°	P F	PFGS	G°	G°
MERCADO GUZMAN, A.				FP		
OCHOA, R. DE LA O,				P	G°	
OLVERA REYES, A.				P	N	
PAYON JARAMILLO, L.			P	LP		R G°
PRADO MERCADO, M. E.				FP		L
QUEZADA, M.				P		
RIVERA MONTES DE OCA, L.				P G	G	G° G° G°
TOSTADO, A.				P		
ZAMUDIO SAUZA, C.				P		
ZARATE DE LINO, I.			G	P	FP	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO V-12 Senadores con Jorge Jiménez Cantú

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANX	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUYFFET OTROS
GUZMAN GARDUÑO, I.				S		
LIRA NORA, H.		G	G°	P F	PFGS	G° G°

CLAVES: ver cuadro III-1

CAPITULO VI

Los Grupos de una Elite Heterogénea

1. Un gobernador para un estado distinto

El gobierno de Alfredo del Mazo González representa un quiebre importante en la historia política del estado. Son varias las características que le dan esa condición: las circunstancias en que se impuso su candidatura a pesar de la firme oposición de Hank y Jiménez Cantú; su equipo de gobierno y un estilo personal de gobernar, muy a tono con la era modernizadora que comienza en 1982 en todo el país con la llegada de Miguel de la Madrid Hurtado, y que supuso el marginamiento de una forma de hacer política, propia de lo que convencionalmente se conoce como la época tradicional del sistema. Todo ello ha servido para señalar a esa administración como la encargada de destruir al grupo de Hank. En consecuencia, su llegada al poder se explica como un acto absolutamente individual del gobierno federal y ni siquiera del presidente en funciones, José López Portillo, sino de su sucesor.

Aunque la versión posee una dosis de verdad, hace a un lado circunstancias internas y externas que hicieron posible la designación. Entre las primeras deben incluirse dos factores determinantes: la rápida transformación social y económica que había sufrido la entidad, en gran medida provocada por el desarrollo económico, y el efecto que tuvo en la composición de la élite política local. Sólo cuando se tienen presentes ambos elementos, es posible entender por qué un grupo tan fuerte como el de Hank no pudo enfrentar la voluntad central, que ciertamente buscaba su marginamiento, pero que estaba inspirada más en razones personales que en la amenaza intrínseca del grupo.

De la misma manera que en todo el país, en el Estado de México el desarrollo económico de los años 1940 a 1970 dio origen a nuevos grupos sociales, con altos niveles de vida y de ingreso que reclamaron atención política; pero a esta característica común se agregó el sorprendente crecimiento de municipios del estado, aledaños todos al Distrito Federal, que poco a poco fueron ganando importancia demográfica, económica y, sobre todo, política. Del mismo modo que ocurrió con el gobierno federal, el estatal no se percató de los riesgos políticos que ese crecimiento significaba. En la década de los sesenta el gobierno estatal empezó a darse cuenta de los problemas sociales que generaban las interminables oleadas de inmigrantes que paulatinamente iban asentándose en la zona oriente del Distrito Federal.

La desatención, sin embargo, fue constante, como lo demuestra la poca presencia que el gobierno de Fernández Albarrán tuvo en aquella zona. Con todo, la presión fue lo suficiente como para que en 1963 se accediera a crear un nuevo municipio, el de Nezahualcóyotl, debido a la impresionante población que tenía y que en 1970 llegó a ser de poco más de 580 mil habitantes, más del doble de lo que en ese momento tenía la ciudad capital Toluca (240 mil), y poco menos del doble de la de Naucalpan (382 mil).¹

Las demandas sociales, en su gran mayoría mostraban un alto grado de precariedad económica, obligaron a los gobiernos de Hank y Jiménez Cantú a crear programas que los atendieran. La respuesta, además de tardía, se concentró en las zonas marginales y dejó de lado el resto de municipios, también cercanos al Distrito Federal, con altos ingresos económicos y cuyas principales actividades, tanto de ocupación como de recreación, se realizaban en la capital del país. En áreas como Naucalpan, Cuautitlán y en menor medida Ecatepec o Atizapán de Zaragoza, las demandas no consistían en la introducción de servicios básicos o control de la delincuencia, sino en espacios políticos.

¹ Conapo, *La población de los municipios de México, 1950-1990*, México, 1994, cuadro 15, pp. 28-30.

Como se observa en el cuadro VI-1, mientras en 1960 la población de los 17 municipios que conforman la zona metropolitana del Distrito Federal concentraban el 25% de los habitantes de todo el estado, diez años después ya alcanzaban el 50%, y en 1980, un año antes de la llegada de Del Mazo, representaba el 65% del total. Si los datos son contundentes, su importancia aumenta al compararlos con la población de Toluca y su zona metropolitana, la cual no sólo es menor sino que decrece sostenidamente (en números absolutos y relativos) en el mismo periodo: de representar el 13% en 1960, disminuyó al 9.7% en 1970 y a 7.9% en 1980.

Pero las pérdidas de Toluca son más que poblacionales. Durante los años de crecimiento económico y de formación de la élite política local, Toluca fue el centro de todas las actividades; como en cualquier otra región, la ciudad donde se asientan los poderes concentró los contactos profesionales, los centros educativos y las oportunidades de hacer una carrera política. Fue por ello que muchos políticos nacidos en otras zonas del estado, incluso en el mismo cinturón que rodea al Distrito Federal, fueron adoptados por Toluca y, lo más importante, fueron formados por sus tradiciones sociales y políticas. En ese sentido, Toluca y sus políticos no tuvieron verdaderos problemas para controlar un estado con una sociedad poco compleja, con asentamientos poblacionales que, al margen de sus diferencias, acudían a Toluca y cuyos políticos, pocos y sin opciones en sus lugares, se trasladaban a la ciudad capital para hacer realidad sus aspiraciones. La homogeneidad de la élite fue el resultado de una sociedad poco desarrollada.²

Pero hacia 1970, es decir, en pleno gobierno de Hank, 17 municipios (y con mayor precisión, 4 de ellos) se convirtieron en centros naturales de atracción. Por lo demás, sus políticos no tenían ya ninguna necesidad de trasladarse a Toluca para hacer carrera: con frecuencia bastaba que atravesaran una calle (o como en Nezahualcóyotl, se cambiaran a la otra acera) para que encontraran al Distrito Federal y se acercaran a su actividad política.

² Entrevistas C y G.

Cuadro VI-1

Estado de México

Población de Principales Municipios
1960 - 1990

I. Municipios de la Zona Metropolitana del Distrito Federal

	Población Relativa				Tasa de crecimiento	
	1960	1970	1980	1990	1970-80	1980-90
Aizapán de Zaragoza	0.4	1.2	2.7	3.2	15.8	4.6
Coxcatlán	0.2	0.3	1.3	1.6	21.3	4.7
Cuauhtémoc	1.1	1.1	0.5	0.5	-0.4	2.2
Cuauhtémoc Iscalt	—	—	2.3	3.3	—	6.7
Chalco	1.6	1.1	1.0	2.9	6.3	14.0
Chicolapan	0.2	0.2	0.4	0.6	11.6	7.9
Chimalhuacán	4.0	0.5	0.8	2.5	11.5	15.0
Ecatepec	2.2	5.6	10.4	12.4	13.2	4.6
Huapalulcan	0.9	0.9	1.0	1.3	8.5	5.5
Itzapalaca	1.1	1.0	1.0	1.4	7.5	6.0
Neuquáran	4.5	10.0	0.7	8.0	6.5	0.8
Nercoatlalco	—	15.1	17.7	12.8	8.4	-0.7
Nicolás Romero	1.6	1.2	1.5	1.9	8.7	5.2
La Paz	0.4	0.8	1.3	1.4	11.5	3.2
Tecamac	0.6	0.5	1.1	1.3	14.4	4.0
Tlalaxpamula	5.6	9.6	10.3	7.2	7.5	-1.0
Tultitlán	0.8	1.4	1.8	2.5	9.7	6.2
Total	25.2	50.6	64.8	84.7		

II. Municipios de la Zona Metropolitana de Toluca

Toluca	8.2	6.2	4.7	5.0	3.9	3.2
Lerma	1.5	0.9	0.8	0.7	4.6	1.8
Metatepec	1.0	0.8	1.1	1.4	9.7	5.5
Mexcalaingo	0.2	0.1	0.1	0.1	4.0	1.8
San Mateo Atenco	0.6	0.5	0.4	0.4	6.2	2.3
Zinacantan	1.7	1.2	0.8	0.8	3.0	3.4
Total	13.1	9.7	7.9	8.4		

Fuente: CONAPO. *La población de los municipios de México, 1950-1990.*
México, 1994.

Para ellos, la capital local era una opción y no un tránsito indispensable. La diversidad de necesidades y la falta de identidad con el estado, así como también entre los municipios, originó grupos políticos que lo único que desde entonces han tenido en común es defenderse de las imposiciones de Toluca, a la cual significativamente, se refieren como el "centro", en una clara analogía con la crítica que toda la provincia le formula al Distrito Federal.³

Esos grupos, al comenzar la década de los ochenta, no podían ya ser controlados, ni menos aún incluidos, en un solo grupo político, por más importante que éste fuera. No sólo fue el debilitamiento del grupo de Hank, producto de sus aspiraciones personales y del descuido de Jiménez Cantú, lo que limitó su dominio, fue también la expansión de la élite política y su notable heterogeneidad que dio origen a múltiples grupos, desunidos y con fuerzas semejantes, que lucharon entre sí por sobreponerse a los demás y, acaso, conseguir el poder. Una élite así, con una sociedad diversificada en sectores, intereses y demandas, ya no podía ser gobernada con los procedimientos personalizados que todos los mandatarios, y de manera singular Hank, habían empleado.⁴ Hacia 1980 era indispensable cambiar los métodos de hacer la política pero también de administrar, es decir, de resolver problemas y satisfacer demandas sociales. El perfil, congruente con el que ya se distinguía en el gobierno federal, lo tenía Alfredo del Mazo González.

Naturalmente, esta es sólo una parte de la explicación. La otra se encuentra en la peculiar fobia, más personal que política, que Miguel de la Madrid le profesa a Hank González. Es prácticamente imposible conocer las causas de esa diferencia; con frecuencia se dice que es reciente y que se originó cuando ambos formaron parte del gabinete lopezportillista y uno se caracterizó por controlar el gasto desde la Secretaría de Programación y Presupues-

³ Entrevista K.

⁴ Entrevistas D y L.

to y el otro en derrocharlo en obras urbanas de discutible utilidad.⁵ Sin embargo, cuando De la Madrid se convirtió en secretario, Hank ya había concluido sus principales proyectos, de tal manera que no había justificación administrativa para iniciar una relación difícil. Otra versión apunta que De la Madrid, cuando ocupó la subdirección de Finanzas de Pemex, entre 1970 y 1972, conoció los negocios que Hank hizo con las pipas y la venta de gasolina. Según esta opinión, los detalles fueron tan escandalosos que De la Madrid se propuso corregirlos. Aunque posible no parece ser decisiva pues para ese entonces Hank, que ya era gobernador de su entidad, no tenía relaciones importantes con la parestatal.

Ambos detalles tal vez hayan influido en la idea que De la Madrid se formó de Hank a lo largo de toda su carrera profesional, pero lo que sí parece haber determinado la actitud de persecución de De la Madrid fue el apoyo que Hank le brindó a Jorge de la Vega, viejo amigo y colaborador suyo, para obtener la presidencia. Es creíble que después de perder la posibilidad de modificar el precepto constitucional, Hank buscara a un candidato cercano y confiable y, según los indicios, lo encontró en su amigo, el secretario de Comercio. Aunque De la Vega fue eliminado y, al decir de López Portillo, llegaron al final solamente Miguel de la Madrid y Javier García Paniagua, era difícil que el ganador olvidara el apoyo de Hank y que, al margen del origen, se manifestó en frecuentes críticas a la combinación de la política y los negocios privados que De la Madrid formuló en su campaña y los primeros años de su gobierno.⁶ Como los mismos políticos locales recuerdan, para

⁵ Entrevista A.

⁶ Hay quienes piensan que en la actitud de De la Madrid influyó el desagrado que Reyes Heróles, su maestro y quizá el único político a quien el presidente reconocía autoridad, también sentía por Hank. Como pruebas de la malquerencia mencionan que el veracruzano fue director de Pemex en tiempos de Díaz Ordaz y que ahí conoció los negocios de Hank, en ese momento en curso. La otra consiste en su desaprobación, abierta y pública, a que se modificara el artículo 82 de la Constitución en el sexenio de López Portillo. Aunque posible, es difícil de creer la mala relación de Hank y Reyes Heróles. Por un lado, se encuentra el hecho de que ambos tuvieron carreras muy semejantes, a tal grado que se han convertido en ejemplos del político tradicional. Por otro, existen testimonios que evidencian una relación muy cercana. Rafael Segovia, amigo de Reyes Heróles, cuenta que sólo escuchó de él alabanzas de Hank y que, incluso, cuando López Portillo lo cesó en

ellos era claro que el mensaje estaba dirigido a Hank y que, además, él se había convertido en un ejemplo para poner en marcha el programa contra la corrupción que De la Madrid convirtió en su bandera política. Para algunos, De la Madrid sí intentó encarcelar a Hank por su manejo del presupuesto como regente de la capital.⁷

En este punto es donde el perfil de Del Mazo converge con la fobia de De la Madrid. Como fue ampliamente difundido en 1987, cuando estaba por decidirse el candidato a la presidencia, entre De la Madrid y Del Mazo existe una profunda y vieja amistad a la cual se debe, entre otras cosas, el ingreso del gobernador a la administración pública y a la política. Del Mazo, desde 1963, incluso antes de titularse en Administración Pública en la UNAM, comenzó a trabajar en el sector privado y concretamente en la banca. Fue subgerente y director de división en el Banco Comercial Mexicano y más tarde director general en el Banco Minero y Mercantil, lo que le permitió extender sus relaciones con importantes empresarios en una carrera que, hasta 1976, parecía estar dedicada al mundo de los negocios.

Fue en ese momento cuando su amigo De la Madrid, con una larga trayectoria en el sector financiero gubernamental (y, por ende, ligado a la banca privada), se desempeñaba como subsecretario de Ingresos, invitó a Del Mazo a colaborar en el gobierno. De 1976 a 1979, mientras De la Madrid se mantuvo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Del Mazo fue, sucesivamente, vicepresidente de la Comisión Nacional Bancaria, director de Deuda Pública y por último director de la Banca Nacional, cargos dependientes orgánicamente del puesto de De la Madrid. Los dos años previos a su postulación a la gubernatura, Del Mazo fue el director del Banco Obrero, institución en la cual el líder de la CTM, Fidel Velázquez, tenía una influencia determinante.

Gobernación, Hank le ofreció ayuda económica que Reyes Heróles rechazó. Con este tipo de demostraciones de confianza es imposible encontrar animadversión.

⁷ Entrevistas K, B y A.

Es evidente que Del Mazo carecía por completo de experiencia política o, al menos, en la administración pública, y que su ingreso fue promovido e incluso protegido por su amigo De la Madrid. A pesar de la inexperiencia, a los ojos del futuro presidente Del Mazo reunía otras cualidades importantes para contener el avance de Hank y, como fue un hecho, no despertar un absoluto rechazo local. Hijo de un ex gobernador nacido en Atlacomulco y ligado política y familiarmente a Fabela, Del Mazo González era oriundo de Toluca, donde realizó sus primeros estudios. La licenciatura, sin embargo, la cursó en la UNAM y más tarde hizo posgrados en administración y finanzas en Londres y Nueva York.

El alejamiento, con todo, no fue absoluto. Del Mazo conservó las amistades que su padre había creado y también aquellas que naturalmente se fueron formando, debido a que Del Mazo era ahijado de Isidro Fabela, el patriarca político del estado. Del Mazo era un funcionario que si bien no había hecho carrera local, sí era conocido en diversos grupos sociales y políticos gracias a su indiscutible vínculo con el Grupo Atlacomulco.¹ Además, al contar con una trayectoria profesional desligada del estado, carecía por completo de compromisos con algún grupo específico, lo que le daba un envidiable carácter de árbitro, justo cuando la élite era más heterogénea y dispersa. Finalmente, en especial para De la Madrid, Del Mazo poseía una preparación académica sólida, inspirada en principios de racionalidad administrativa que, por definición, eran incompatibles con esa práctica intuitiva de la política que había desarrollado Hank; dicho en otras palabras, Del Mazo garantizaba la modernización del estado y, por ende, un profundo cambio de la política que sería congruente con el que ya preparaba De la Madrid para el país.

Según los indicios disponibles, De la Madrid puso un especial empeño en ganar la gubernatura del Estado de México, tal vez por

¹ Entrevistas C y J.

considerarla un avance de su propia postulación.⁹ Para lograrlo contó con dos apoyos fundamentales: el de Gustavo Carbajal, en ese entonces presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, y de Fidel Velázquez, el líder de la principal corporación del país.¹⁰ Como pocas veces ha sucedido, el presidente del PRI empleó toda su influencia para vencer la oposición de Hank y de Jiménez Cantú quienes, como ya se anotó, buscaban la aprobación de Juan Monroy o Mario C. Olivera. Al decir de López Portillo, una de las principales quejas del regente y del gobernador era el trabajo poco limpio de Carbajal para imponer a Del Mazo; el mismo López Portillo calificó de insidiosa la actitud de Carbajal que no respetó a Hank ni las reglas políticas. Tan abierto fue su apoyo a Del Mazo y a De la Madrid, que después de decidirse la sucesión local tuvo que ser removido de la presidencia del PRI.¹¹

Para los políticos de la entidad las maniobras de Carbajal no hubieran prosperado sin la influencia de Fidel Velázquez, gracias a quien Del Mazo había conseguido la dirección del Banco Obrero y con el cual desde entonces había cultivado una cercana amistad.¹² Tan grande fue su intervención en el proceso que Del Mazo, al convertirse en gobernador, promovió ante varios presidentes municipales, en especial en Toluca, que diversas obras públicas llevaran el nombre del líder cetemista.¹³

Pocas veces en las designaciones de candidatos a la gubernatura del estado el triunfador ha contado con tantos apoyos federales como los tuvo Del Mazo González.¹⁴ Más aún, es el único caso desde 1942 en que el gobernador ha gozado de la simpatía del presidente en funciones al igual que la del sucesor. En buena medida, a ello se debe que Del Mazo haya sido considerado un ariete en contra del dominio de Hank y que muchos de sus actos se magnifiquen para demostrar esa supuesta mala voluntad. No obstante,

⁹ Entrevista B.

¹⁰ Entrevista E.

¹¹ J. López Portillo, *ibid.*, t. II, pp. 1031-1033 y 1043.

¹² Entrevistas E y K.

¹³ Entrevista H.

¹⁴ Entrevista C.

en esas acusaciones hay más lugares comunes que verdad, en una especie de justificación de agravios que expliquen la paulatina caída de un poderoso grupo. La más grave acusación que se le formula a Del Mazo, por ejemplo, es haber gobernado con un gabinete de extraños al estado que, además, eran sus amigos; una detenida mirada, empero, echa por tierra el argumento.

Un cuidado gabinete

Es interesante observar que de los 15 miembros del gabinete de Del Mazo, menos de la mitad carecían de antecedentes políticos en el estado, (cuadro VI-2). Más interesante es que 4 de los 15 hubieran tenido un cargo de gabinete en alguna administración previa, en especial en las de Fernández Albarrán, Hank y Jiménez Cantú. Bastaría este dato para demostrar que si bien se rodeó de algunos funcionarios vinculados a él, no lo hizo en mayor medida que cualquier otro; pero lo notable en realidad, fue el cuidado con el que seleccionó a los políticos locales de tal suerte que al mismo tiempo que sirvieron como puentes de comunicación, en especial con Hank, fueron amigos suyos, de tal manera que se aseguró la lealtad.

La composición del gabinete revela dos características esenciales: un grupo de políticos locales, ampliamente conocidos por sus trayectorias y, por ende, con un mínimo de experiencia garantizada, algunos de los cuales representaban los intereses de Hank o de otro grupo relevante, y otro más reducido en número, pero colocado en instituciones estratégicas para su programa de gobierno, que contaban con el mismo perfil que él, a los cuales había conocido en su carrera federal y que, por último, compartían sus aspiraciones políticas. Ambos tipos de nombramientos muestran con toda claridad, que Del Mazo no sólo estaba conciente de su alejamiento del estado sino de la necesidad de hacer un gobierno de conciliación sin el cual le hubiera sido si no imposible, al menos sí muy difícil desarrollar.

Como lo habían demostrado los anteriores gobernadores, el puesto de secretario de Gobierno (desde entonces se eliminó el término "general" para igualarlo al resto de dependencias) era el principal indicador del comportamiento del nuevo mandatario y Del Mazo lo comprendió bien, por eso designó a Leopoldo Velasco, un político de amplia carrera local, conocido y respetado por todos, que había nacido en Atlacomulco y que era identificado más que con Hank (en cuyo gabinete no figuró), con los viejos políticos de Fabela. Ya se vio en el capítulo IV cómo Velasco fue nombrado por Fernández Albarrán procurador general de Justicia precisamente por esa vinculación y no porque el gobernador lo creyera confiable personalmente. Velasco, al comenzar el periodo de Hank, ocupó un cargo como magistrado en el Tribunal Superior de Justicia en el que se mantuvo 12 años. A sus indudables prendas políticas Velasco sumaba una razón adicional para estar cerca de Del Mazo: su esposa es la tía del gobernador y por ese motivo gozaba de una especial ascendencia sobre Del Mazo.¹⁵

Leopoldo Velasco contó con la absoluta confianza del gobernador para encargarse de los asuntos políticos del estado. Lo importante es que Velasco, gracias a su conocimiento de la entidad y de la élite, pudo desactivar los problemas que se fueron presentando y de esa manera liberó a Del Mazo de la preocupación de un enfrentamiento con los principales líderes locales, varios de los cuales se habían opuesto a su designación. Así, Del Mazo dejó en manos de un funcionario conocido y confiable para todos, la política de su gobierno.¹⁶

Este doble criterio de buscar políticos con trayectoria y al mismo tiempo vinculados con él, lo siguió con otros nombramientos. Como procurador de Justicia designó a Humberto Lira Mora; como secretario del Trabajo, a José Merino Mañón, y como sustituto de Mario Colín en la Secretaría de Educación, a Emilio Chuayffet. Los tres, y en especial Lira Mora y Merino Mañón, tenían carreras

¹⁵ Entrevistas H y J.

¹⁶ Entrevistas C y B.

locales amplias, especializadas en asuntos políticos y financieros, y aunque habían colaborado en otras administraciones (incluso la de Hank) lo habían hecho en puestos de segundo nivel y no como titulares, de tal manera que, en rigor, no podían ser incluidos en algún grupo en particular. Por lo tanto, habían sido elegidos más por ser políticos experimentados que representantes de grupos, y por ello mismo inobjectables por la élite local.¹⁷ Pero al igual que Velasco, los tres tenían una vinculación personal con Del Mazo, pues en distinto grado pero todos eran viejos conocidos o amigos suyos gracias a que pertenecían a la misma generación. Mientras Lira Mora y Merino Mañón tenían carreras sin contacto profesional con Del Mazo, Chuayffet había colaborado en su campaña preparándole discursos pero también indicándole quiénes eran los líderes políticos importantes en el estado.¹⁸

Con todos ellos tendía puentes indirectos con el grupo de Hank, pero Del Mazo hizo además dos nombramientos de indudable factura hanquista en puestos de singular relevancia: como secretario de Desarrollo Económico, es decir, como responsable de su programa industrial, designó a José Antonio Muñoz Samayoa, que había ingresado a la política precisamente en el gobierno de Hank, y como presidente del PRI estatal, el segundo puesto encargado de la política interna después de la Secretaría de Gobierno, colocó a Arturo Martínez Legorreta, funcionario de amplia trayectoria pero también uno de los hombres de mayor confianza de Hank.¹⁹ Si el primero acababa de concluir su mandato como presidente municipal de Toluca (lo cual, de paso lo vinculaba también a la administración de Jiménez Cantú), el segundo, que ya había sido alcalde de Toluca y diputado federal, en ese momento se desempeñaba como director

¹⁷ Entrevistas D, E y K.

¹⁸ Entrevistas H y L. La práctica la siguió incluso cuando tuvo que sustituir a algún funcionario. Cuando Mario Colín renunció a la Secretaría de Educación en 1983, Del Mazo nombró a Chuayffet, que en ese entonces era presidente municipal de Toluca. Para sustituirlo en la alcaldía, Del Mazo eligió a Jaime Almazán Delgado, otro político conocido, amigo de Velasco (había sido su subprocurador en tiempos de Fernández Albarrán y también magistrado en el Tribunal Superior de Justicia) y del mismo Del Mazo.

¹⁹ Entrevistas C y J.

general de Servicios Administrativos del Departamento del Distrito Federal, al lado del regente Hank González. La identificación de ambos funcionarios con el ex gobernador está fuera de duda, pero habría que añadir que al menos el nombramiento de Martínez Legorreta fue directamente consultado por Del Mazo con Hank en una prueba indiscutible de compromiso político.²⁰

Del Mazo también dio cabida a otros personajes que representaban algún grupo importante en el estado. Como su primer secretario de Educación designó a Mario Colín, toda una institución local, que había sido secretario particular de Alfredo del Mazo padre, funcionario en todas las administraciones anteriores y que por sí mismo parecía simbolizar a Fabela.²¹ Y ratificó a Gustavo Baz hijo como jefe de los Servicios Coordinados de Salud. Así fue como integró a su gabinete prácticamente a todos los grupos locales. Lejos de la opinión generalizada, Del Mazo hizo un gobierno de conciliación en el que dejó la política en manos del principal grupo local; en buena medida, a ello se debió que su administración no se viera envuelta en conflictos internos como los que derrumbaron al gobierno de su sucesor, Beteta. En realidad, Del Mazo estuvo más conciente de la difícil situación interna de lo que sus críticos estarían dispuestos a reconocer y por ello mismo puso especial cuidado en seleccionar a los políticos que representarían grupos o, al menos, que demostrarían el respeto del gobernador por la élite local.

Naturalmente, Del Mazo se reservó una porción del gabinete para sus amigos, para aquellos que había conocido durante su corta carrera federal y que le aseguraban tanto un alto nivel técnico, como la identificación personal. De entre los seis titulares que

²⁰ Entrevistas J y K.

²¹ No obstante, la relación entre Colín y Del Mazo no fue buena. De acuerdo con los testimonios disponibles, Colín renunció después de una reunión de gabinete en la que el gobernador lo regañó. Colín no lo aceptó y en la misma oportunidad llamó a Del Mazo "muchachito prepotente" (Proceso, no. 530, 22 de diciembre de 1986). Salió del estado y radicó en Cuernavaca donde a los pocos días murió asesinado en circunstancias que hasta el día de hoy no han sido aclaradas. Primero se acusó a su esposa y después a los hijastros para terminar culpando a un ladrón común. No faltó quien viera en el homicidio un móvil político relacionado con el enfrentamiento que motivó la renuncia de Colín.

pertenecen a esta categoría destaca Carlos Almada, su secretario de Administración y principal responsable del programa de modernización gubernamental que caracterizó el periodo de Del Mazo. Almada, nacido en Sinaloa, hizo en su estado sus estudios hasta la licenciatura (en administración, el área en la que ha concentrado su trayectoria); al terminarla, colaboró en el ayuntamiento de Culiacán, primero como director de Promoción y Comunicación Social y después como secretario, lo que le permitió vincularse a Alejandro Carrillo Castro, amigo de Del Mazo. Esa relación rendiría grandes frutos porque Carrillo dió un apoyo fundamental a Almada para que continuara sus estudios de posgrado en Francia, colocarlo a su regreso en el Instituto Nacional de Administración Pública y ahí ponerlo en contacto con Del Mazo, en ese entonces ya funcionario de Hacienda.

Tan profunda fue la impresión que causó Almada en Del Mazo, que al ser éste designado director del Banco Obrero lo nombró director adjunto y, de hecho, encargado directo de la administración del banco.²² Desde ahí Almada se encargaría de preparar el programa de gobierno de Del Mazo, a trazar lo que sería el cambio administrativo y a integrar un equipo de asesores de alta calidad para el futuro gobernador. Ya en la campaña, Almada fue el responsable de los aspectos técnico-administrativos y de los contactos políticos federales, mientras que de los asuntos políticos locales estuvieron encargados Chuayffet y Mario Ruiz de Chávez.²³

La importancia de Almada en el gabinete y en el desempeño mismo del gobierno de Del Mazo, se materializó en una profunda transformación de la estructura administrativa del Estado de México, la segunda después de la llevada a cabo por Hank, que consistió en la creación de secretarías con el mismo rango de autoridad (en contra de la existente hasta entonces, con la Secretaría General de Gobierno y la Oficialía Mayor como cabezas

²² Entrevistas C y B.

²³ Entrevistas C y L.

administrativas y un conjunto de direcciones subordinadas), y en el establecimiento de nuevas dependencias, como Finanzas y Planeación (además de elevar la dirección de Promoción Industrial creada por Hank a Secretaría de Desarrollo Económico) que al mismo tiempo que racionalizaban el funcionamiento gubernamental, actualizaban su estructura tomando como modelo a la administración federal. Almada, en los hechos, se desempeñó como jefe de gobierno, responsabilizado de su marcha cotidiana.²⁴

Como titular de la secretaría de Finanzas (hasta entonces Dirección General de Hacienda) designó a otro amigo, Alfredo Baranda, nacido en el Distrito Federal, especializado en asuntos financieros y con una larga trayectoria pública federal tanto en la Secretaría de Hacienda como en el Banco de México. En realidad, la relación con Del Mazo había derivado de la vieja amistad que Baranda había cultivado con Miguel de la Madrid debido tanto a la cercanía profesional como al hecho de que Baranda está casado con la hija de José Sáenz Arroyo, maestro de De la Madrid y desde aquella época amigo suyo, a quien designó durante su régimen director general de Asuntos Jurídicos de la Presidencia.²⁵

Como lo advierten los políticos, el nombramiento de Baranda fue resultado de la influencia del presidente y no del absoluto convencimiento del gobernador, de ahí que Del Mazo creara la Secretaría de Planeación y en ella designara a un amigo de su plena confianza, José Luis Acevedo, con el propósito de contrarrestar el poder de Baranda.²⁶ Acevedo tampoco es oriundo del Estado de México, sino de Sonora; economista de formación, trabajó con Del Mazo tanto en la banca privada como en la Secretaría de Hacienda. La cercanía profesional y el largo contacto crearon una sólida amistad y una notable confianza para que el gobernador lo colocara como dique seguro para contener a Baranda.

²⁴ Entrevistas H y B. y J. Salazar, *ibid.*, p. 14.

²⁵ Entrevistas C, I, B.

²⁶ Entrevista C.

En las secretarías de Desarrollo Urbano y de Desarrollo Agropecuario, Del Mazo colocó a Eugenio Laris Alanís y a Eduardo Azuara Salas, dos ingenieros de amplia carrera técnica en dependencias federales y, lo más importante, amigos y colaboradores de su padre. Amistad, relación de parentesco por su padre, pero también una garantía de eficiencia y conocimiento en la materia. Por último, Del Mazo nombró a Federico Mariscal, antiguo colaborador suyo en la banca privada y con muchos contactos con el sector empresarial, como director de promoción industrial, dependiente de Muñoz Samayoá, pero de la confianza del gobernador.²⁷

Las designaciones de Del Mazo buscaron varios objetivos: confianza personal y por ende lealtad, eficiencia administrativa y conciliación política con los grupos locales. Lo sorprendente no son los objetivos sino que un funcionario como Del Mazo, alejado del estado y de la política, los consiguiera. En realidad, los nombramientos revelan la amplitud de la red del gobernador, si no tan amplia como la de Hank, sí muy similar en cuanto a su diversificación. Si Del Mazo pudo seleccionar a políticos locales, cercanos a él pero distinguidos entre la élite, fue simplemente porque la conocía y porque tenía contactos con ella, de amistad o generacionales. Su grupo cercano, sin embargo, no era de la entidad sino de diverso origen regional, y estaba integrado por personas a quienes había encontrado en el ámbito federal, que era dónde él había desarrollado su carrera: funcionarios de Sinaloa (Almada); Sonora (Acevedo); Michoacán (Laris), y el Distrito Federal (Baranda, Azuara y Mariscal) sólo pudo haberlos conocido fuera del Estado de México, en la política nacional.²⁸

Mas si ellos eran en quienes confiaba Del Mazo, no por eso cometió el error (en el que sí caería Beteta) de entregarles por completo el gabinete y el gobierno. Por el contrario, tuvo el acierto de combinarlos con hombres de la entidad y, más aún, dejarles a ellos el manejo de la política local. En sentido

²⁷ Entrevistas E, J y B.

²⁸ Entrevistas F, H y K.

estricto, Del Mazo se reservó las áreas técnica, financiera y administrativa en las cuales había depositado los principales objetivos de su gobierno. Con un instinto político que no deja de sorprender, Del Mazo resolvió la posible fuente de problemas de una manera sencilla: colocando como titulares a quienes sabían hacer política y eran conocidos por la élite.²⁹

Un estilo singular

Si no es verdad que Del Mazo excluyó a los políticos del estado, ni tampoco que agredió a Hank y su grupo, es necesario buscar el origen de la crítica que, en general, le hace la élite en otros factores. El más importante deriva de su personal estilo político que se manifestó en dos vertientes: su firme voluntad de modernizar la administración, que derivó en un choque con la política personalizada de sus antecesores, y su comportamiento social. La reforma administrativa que puso en marcha, si bien la hizo congruente con la que operaba en el gobierno federal, significó una súbita actualización de los principios con que había operado hasta entonces. Más allá del establecimiento de secretarías en lugar de direcciones, la reforma llevó consigo el principio del control presupuestal como norma básica del gobierno y la racionalidad entendida como la relación eficiente de los medios con los fines.

Para ser justos, habría que reconocer que no fue un capricho de Del Mazo o una idea de Almada sino la manifestación de algo que ya había ocurrido en el mismo gobierno federal desde el periodo de López Portillo. El problema es que, al igual que allá, esto equivalía a desterrar una forma tradicional de hacer política, que si en el medio nacional condujo a un enfrentamiento delicado entre la élite, en el Estado de México significaba hacer un gobierno en contra del estilo, la costumbre y la identidad de un grupo, el

²⁹ Entrevistas L, J y A.

grupo más poderoso de la entidad y concretamente de su líder, Hank González.

Como algunos políticos locales reconocen, Del Mazo no tenía motivos personales para atacar a Hank; en todo caso, era un conflicto del presidente de la República y no suyo. Y aunque éste era su amigo y le debía prácticamente su carrera, Del Mazo sabía que no habría podido gobernar en contra de la voluntad de Hank, de ahí que fuera indispensable obtener su condescendencia. Lo que no pudo evitar fue desarrollar un gobierno que, por definición, estaba contra el populismo y la flexibilidad del gasto público.³⁰ Pero tampoco tuvo la experiencia necesaria para prever los problemas que una racionalidad técnica, aplicada indiscriminadamente, generaría en una sociedad acostumbrada al trato personal, cercano del gobernador. Es una asunto, entonces, de inmadurez política que llevó a Del Mazo a intentar la solución de problemas sin considerar las consecuencias: si había que retirar a un líder local para que el gobierno pudiera realizar una obra pública, o eran frecuentes las acusaciones de corrupción, Del Mazo procedía en contra del líder o del funcionario aun cuando con ello eliminara a los interlocutores tradicionales.³¹ Eso fue lo que ocurrió en Ocoyoacac cuando decretó la expropiación del ejido para construir una ciudad administrativa donde se asentaran los poderes del estado, sin medir la reacción de los campesinos que, al final, lo obligaron a ractificar con enormes costos políticos.³²

Esa actitud lo llevó a intentar la eliminación de prácticas rituales de la política y, cuando no lo conseguía, evitaba los mítines, posponía las giras de trabajo y, en general, rechazaba el contacto directo con la gente. Si no ocultaba, como decía un político, que le desagradaba el confeti de los desfiles, menos

³⁰ Entrevistas D, E, C, H, B y A.

³¹ Entrevista A.

³² En realidad, fue Baranda quien pagó las consecuencias pues fue durante su mandato, concretamente el 20 de enero de 1987 cuando rendía su informe de gobierno, cuando los ejidatarios cerraron la carretera México-Toluca para obtener la cancelación del decreto expropiatorio que había expedido Del Mazo.

accedía a comer en la casa de un habitante del estado.³³ El cambio fue tan contrastante con el estilo de los anteriores mandatarios, que un político definió a Del Mazo como "un príncipe que visitaba sus dominios y no como el servidor público que recorre los lugares que gobierna".³⁴

En clara consonancia con este comportamiento político, Del Mazo rompió con las reglas de convivencia social, tan caras a la tradicional y conservadora sociedad del estado. No asistía a fiestas organizadas por los empresarios, llegaba tarde a las bodas, sin su esposa, con chamarras de piel, pantalones de mezclilla y botas en lugar del obligado traje, porque había estado corriendo en su motocicleta. No era extraño tampoco que en una gira de trabajo se la guitarra a un miembro de la escolta para conducirla él mismo hasta el lugar del acto.³⁵ Si algunos veían en este comportamiento los efectos de su juventud, otros lo consideraban muestras de frivolidad y, sobre todo, de no tomar en serio la gubernatura por aspirar a la presidencia.³⁶ En cualquier caso, la consecuencia fue una severa condena por inmadurez que dañó su imagen y que se situó por encima de los aciertos de su gobierno.

El poco cuidado con el que se condujo tuvo otras manifestaciones que fueron interpretadas como golpes al grupo de Hank. En parte por su convencimiento en la racionalidad administrativa pero también por una revancha personal, Del Mazo procedió en contra de símbolos de Jiménez Cantú: uno de sus primeros decretos, que reflejaba no sólo la crítica de la población sino de muchos políticos locales, fue restituir el escudo original que Jiménez Cantú había modificado en clara alusión a los grupos paramilitares del Pentatlón; más tarde eliminó los Ejércitos del Trabajo y los cuarteles mediante los cuales su antecesor había atendido las demandas sociales.³⁷ No hay duda de que, sobre todo las últimas

³³ Entrevista L.

³⁴ Entrevista A.

³⁵ Entrevistas C y H.

³⁶ Entrevistas D, L y C.

³⁷ Entrevista H.

acciones, eran consecuentes con el manejo controlado del presupuesto y, más aún, que algunas contaban con reconocimiento social, pero para los políticos también reflejaban motivos personales, totalmente ajenos a la racionalidad administrativa.

Aunque no se sabe si Del Mazo aspiró a la gubernatura, sí son conocidos sus intentos de ingresar a la política local durante el gobierno de Jiménez Cantú. Del Mazo deseaba alcanzar una presidencia municipal, significativamente no la de Toluca sino alguna del Valle de México, y con ese propósito se acercó a los actos públicos. Al parecer, en todos los casos Del Mazo siempre obtuvo cuando no el rechazo abierto, la más absoluta indiferencia.³⁸ Los agravios aumentaron cuando Del Mazo ganó la candidatura no sólo contra la voluntad de Hank y Jiménez Cantú, sino también al independiente Ferrat Solá. Al preparar el cambio de administración, el equipo de Del Mazo solicitó informes y datos de los asuntos del gobierno y de la única área donde no los obtuvo fue en la de economía y finanzas, y aunque estaba claro que el responsable era Ferrat, Del Mazo no dejó de ver en ello el disgusto encubierto de Jiménez Cantú.³⁹

El punto culminante de esta animadversión a Jiménez Cantú tuvo lugar en 1985, cuando su contrincante Ferrat Solá intentó volver a la política mediante una diputación federal. Del Mazo vio en ello un avance para buscar la gubernatura y para evitarlo encarceló por fraude a Edilberto Peñaloza y Cacho Macías, contralor del gobierno y director de la Constructora del Estado de México, respectivamente, en la administración de Jiménez Cantú y cercanos colaboradores de Ferrat. Que no fue una simple coincidencia lo demostró el líder del congreso local, Pedro Armando Gómez, quien públicamente declaró que debía continuar el proceso hasta encarcelar a Ferrat y, de ser posible, al mismo Jiménez Cantú.⁴⁰

³⁸ Entrevistas I, L.

³⁹ Entrevista H.

⁴⁰ Proceso, no. 530, 29 de diciembre de 1986.

Las medidas, al final, fueron interpretadas no sólo como excesos contra su antecesor sino como agravios a la élite local. Pero al margen del verdadero destinatario e incluso los motivos, la actitud se constituyó en una prueba de la inmadurez política del gobernador que empleaba el poder del cargo para venganzas personales sin tener en cuenta las consecuencias políticas.⁴¹

En el fondo, la crítica subraya el poco cuidado con el que midió los efectos políticos. Por ejemplo, a pesar de todos los nombramientos en su gabinete, Del Mazo enfrentó en la segunda mitad de su gobierno algunos problemas de consideración. En 1985, al renovarse las presidencias municipales, hubo grupos de priistas descontentos que tomaron los edificios en protesta por los candidatos. De nuevo, estas acciones fueron interpretadas como pruebas del marginamiento de los políticos locales, pero un análisis más detenido muestra el conflicto de grupos, cada vez más enconado. Un elemento importante en esta alteración de la estabilidad, se encuentra en la salida de Martínez Legorreta de la presidencia del PRI y la llegada de Mario Ruiz de Chávez, político de Naucalpan que, naturalmente, alentó a los grupos del Valle de México. Visto con objetividad, Del Mazo no resulta culpable de hacer a un lado a la élite local, sino de no tener la autoridad necesaria para controlar la lucha entre los grupos.

Hay un último aspecto que no se perdona a Del Mazo y que, a diferencia de su estilo personal, es injustificado: el nombramiento de Baranda como su sucesor cuando él fue llamado por De la Madrid a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en 1986. Para una élite que mantiene como norma de conducta preservar el gobierno para los nacidos en el estado, no sólo porque lo consideran un derecho, sino una garantía de seguridad estatal, la llegada de un originario de la capital del país, sin ninguna trayectoria local, se convirtió en un agravio imperdonable que se ha cargado a la cuenta de Del Mazo.⁴² El hecho, sin embargo, es que Baranda no

⁴¹ Entrevista L.

⁴² Entrevistas E, I.

fue seleccionado por Del Mazo sino por De la Madrid, cuya amistad se había afirmado gracias a que el suegro de Baranda trabajaba al lado del presidente.⁴³

Aunque puede verse en la designación una maniobra de Del Mazo para apoyar sus aspiraciones, es más creíble que De la Madrid quisiera impulsar a un amigo y, al mismo tiempo, alimentar la idea de que Del Mazo tenía verdaderas posibilidades de sucederlo. En realidad, en la estrategia de De la Madrid para ocultar sus preferencias por Carlos Salinas, el nombramiento de Baranda tenía más sentido que el interés del propio Del Mazo por heredar a un amigo no tan cercano al cual, por si fuera poco, había mantenido controlado.

Ya fuera porque Del Mazo no pretendió la gubernatura, o porque al estar en ella muy pronto se convenció de que podría alcanzar la presidencia de la República, lo cierto es que no hizo intentos de crear un grupo político local.⁴⁴ Las cifras de funcionarios incorporados por él a su administración y, en particular, las de sobrevivientes, muestra claramente que este asunto no ocupó su atención. De los 69 individuos que formaron parte de su aparato gubernamental (cuadro VI-2), 27 procedían de otros periodos y la mayoría de ellos (20) de los de Hank y Jiménez Cantú. Esta concentración de ex colaboradores del principal grupo político confirma que Del Mazo buscaba reconciliarse, pero también asegurar la continuidad administrativa, de tal manera que redujera al mínimo los posibles problemas.

Eso, sin embargo, no le impidió dar cabida a nuevos funcionarios: como los demás gobernadores, Del Mazo incluyó a un elevado número de personas en su administración, 42, que en general conserva el mismo porcentaje de sus antecesores. Lo interesante es que de ese total, solamente 4 personas lograron permanecer en algún otro periodo, lo que representa la cifra más baja de todos los gobiernos. No hay posibilidad alguna de encontrar a un grupo de Del

⁴³ Entrevistas C, B y L.

⁴⁴ Entrevista D.

Mazo. La misma pauta se encuentra en el resto de puestos políticos (cuadros VI-3 al VI-7). De los 67 diputados federales, 25 tenían antecedentes políticos, 21 de ellos con Hank y Jiménez Cantú, en su mayoría en puestos de elección. De los 42 que obtuvieron por primera vez el cargo, sólo 4 volverían a tenerlo al concluir su periodo. De los 86 diputados locales que ocuparon las legislaturas en ese sexenio, 24 habían ya participado en política, 15 con Jiménez Cantú y 5 con Hank. Aunque la cifra de nuevos políticos es elevada (62), la de aquellos que consiguieron un puesto en otra ocasión es notablemente baja: 7.

Con los presidentes municipales no hubo mejor suerte. De los 35 que figuran en su periodo, 21 tenían experiencia y 12 la habían adquirido con Jiménez Cantú. De los 14 que Del Mazo incorporó, solamente 5 lograron permanecer. De los 20 funcionarios que dirigieron el PRI estatal, 16 ya habían estado antes, en su mayoría con Hank, y de los 4 de Del Mazo, pudieron sobrevivir únicamente 2. El patrón de comportamiento se aprecia con mayor claridad en el Senado: de los 4 representantes, 2 habían ya participado con Hank y otro con Jiménez Cantú; el único que Del Mazo llevó, terminó con él su carrera.

Es evidente que Del Mazo no se ocupó de crear un grupo propio que trascendiera su mandato, pero también es muy claro que dejó la política en las manos del grupo de Hank, pues si bien respetó el principio seguido por todos sus antecesores de recuperar políticos con alguna experiencia, Del Mazo concentró la selección en los periodos donde el dominio de Hank era indiscutible. Es verdad que los nombramientos en la Secretaría de Gobierno y la presidencia del PRI estatal (Velasco en la primera, y Martínez Legorreta y Ruiz de Chávez en la segunda) fueron importantes en el reclutamiento, pero los testimonios disponibles revelan que Del Mazo deliberadamente buscó la aceptación de Hank: en realidad, aun cuando estuvieran integradas las listas de diputados federales y locales, los candidatos que no fueron representantes sindicales (es decir, las

cuotas del PRI) debían ir con Hank para obtener su aprobación. Sin ella, no había postulación oficial.⁴⁵

Como se ve, Del Mazo dejó totalmente que la política y los puestos fueron manejados por el grupo de Hank. Esta fue la razón por la cual Del Mazo no tuvo conflictos internos, pero también por la cual él no construyó un grupo propio que preservara su influencia. En rigor, su grupo abandonó con él la entidad y prosiguió su carrera en la política y administración federal, en donde algunos de ellos han alcanzado puestos relevantes. Dicho en otras palabras, ellos al igual que Del Mazo vieron la política local como una etapa en sus trayectorias, no como punto final o, por lo menos, un objetivo previo a alcanzar. Para todos, la verdadera plaza a conquistar era la política federal.

2. Un gobierno desde las canteras y la frialdad del Nevado

La frase anterior, expresada por un político del estado, condensa lapidariamente la opinión de la élite local acerca del gobierno de Mario Ramón Beteta: distante, sin un comprobable compromiso con la administración y el estado y, quizá lo más importante, desempeñado al margen de los grupos internos. Beteta, como Del Mazo, llegó sin carrera política y menos aún en la entidad, pero a diferencia de aquel, no se interesó en la gubernatura y por lo tanto ni siquiera puso el cuidado necesario para incorporar a una élite profundamente dolida por la administración de Baranda quien, al igual que Beteta, era originario del Distrito Federal, la eterna amenaza del estado. Si bien la selección de Beteta ha sido explicada como el mayor acto de arbitrariedad (o, para decirlo con suavidad, una decisión absolutamente personal) del presidente, también es verdad que intervinieron otros factores, algunos internos y otros resultado de la difícil y desgastante sucesión presidencial de 1988.

⁴⁵ Entrevista H.

En lo interno, el elemento decisivo que facilitó la maniobra presidencial se encuentra en la imposibilidad del grupo de Hank, el más importante y poderoso, para controlar al resto de agrupaciones políticas que se fortalecieron durante el gobierno de Del Mazo. El crecimiento de los municipios aledaños al Distrito Federal no se detuvo y, por el contrario, fue obteniendo mayor presencia política. Ya hacia la mitad del sexenio, Del Mazo pudo darse cuenta de que algunos políticos de esa zona alcanzaban una singular fuerza que no podía contenerse fácilmente. Su amigo y colaborador desde la campaña, Ruiz de Chávez, originario de Naucalpan (municipio al que se ha querido convertir en el centro del genérico Valle de México), primero fue diputado local y líder de su legislatura, pero en 1984 se convirtió en presidente del PRI estatal y desde ahí preparó su postulación a la alcaldía de Naucalpan. Para muchos políticos el ascenso de Ruiz de Chávez presagiaba a un fuerte competidor para la gubernatura, de tal manera que hicieron todo lo posible para bloquearlo.⁴⁶

Aunque sobrevalorada la amenaza que representaba Ruiz de Chávez, no deja de exhibir la fuerza de un conjunto de políticos que no compartían la formación tradicional de la élite y que menos estaban dispuestos a someterse a sus prácticas. Pero, por contrapartida, también probaba que los grupos tradicionales, incluido el de Hank, ya no dominaban por completo la vida política del estado. La designación de Baranda, si bien se inscribía en la serie de medidas tomadas por De la Madrid para acorrallar a Hank, también indicaba que éste tenía cada vez menos fuerza para influir en las grandes decisiones. Por otro lado, el mismo Del Mazo había renunciado a crear un grupo propio y había cambiado por completo sus aspiraciones; en esas circunstancias, el Estado de México, era una plaza política disponible, sin un reconocido liderazgo y disputada por grupos diversos.⁴⁷

⁴⁶ Ver la prensa local de agosto y septiembre de 1984.

⁴⁷ Entrevista D.

Si Hank no había podido conservar la gubernatura en 1981, estando él en el gabinete y Jiménez Cantú en el palacio de Toluca, menos podía aspirar a recuperarla en 1987 cuando había sido marginado de la política nacional. Del Mazo, por su parte, al confiarle al grupo de Hank la política local, había perdido también la posibilidad de influir en la sucesión. Más aún, antes de concluir su mandato, Del Mazo se vio envuelto en la contienda por la presidencia con lo cual el Estado de México pasó a segundo término. Cuando habría podido volver a considerar la gubernatura, Del Mazo ya estaba demasiado debilitado para ser tomado en cuenta.

La sucesión presidencial de De la Madrid ha sido una de las más conflictivas no sólo porque en su desarrollo se produjo la más grave fractura del PRI, primero al nacer la Corriente Democrática y después porque se convirtió en una oposición formal que en las elecciones federales disputaría con ventajas la presidencia, sino porque aun entre los que jugaron con las reglas oficiales, el presidente De la Madrid no se detuvo en emplear todos los recursos disponibles para ocultar a su elegido. No se detuvo ni siquiera en emplear la figura de su amigo para confundir y obtener mayores márgenes de maniobra. El peculiar estilo de De la Madrid, que se caracterizó siempre por no enfrentar las acciones gubernamentales y cobijarse en sus secretarios, permitió que muy pronto dos de ellos, Manuel Bartlett y Carlos Salinas, ubicados en posiciones estratégicas y dueños ambos de voluntad y capacidad de decisión, disputaran como candidatos con reales posibilidades de obtener la presidencia.

Hacia 1986 la disputa entre priístas había llegado a tales extremos de polarización entre los seguidores de ambos secretarios, que De la Madrid parecía perder el control del proceso. Para entonces, también era un hecho la formación de la Corriente Democrática dentro del PRI que criticaba el proceso de selección y añadía presiones al presidente. Fue entonces cuando De la Madrid invitó a su amigo Del Mazo a ocupar un cargo en su gabinete, con lo cual alentó las esperanzas de otro contendiente oficial que gozaba, además de todo, del aprecio del jefe del ejecutivo. Desde ese

momento, la presidencia hizo crecer la imagen de Del Mazo subrayando sus cualidades de administrador, pero sobre todo su relación personal, estrecha y afectuosa con De la Madrid.

Fue dentro de esa campaña oficial donde se acuñó la frase según la cual Del Mazo era el hermano que no tuvo De la Madrid: el propósito era, como al fin se consiguió, difundir la especie de que ese afecto determinaría la decisión presidencial para romper los grupos, en ese momento muy homogéneos, que se habían creado en torno de Bartlett y Salinas. El desenlace de la historia es conocido, pero de él merece destacarse el hecho de que las aspiraciones de Del Mazo fueron estimuladas deliberada y calculadamente por su amigo y benefactor para proteger a otro candidato, y que de esta turbia competencia Del Mazo no podía haber obtenido ninguna fuerza para influir en la designación del siguiente gobernador.⁴⁸

En esta complicada batalla, Del Mazo no fue la única pieza que el presidente empleó para debilitar a Bartlett. La selección de Mario Ramón Beteta fue una clara señal en su contra, pues el secretario de Gobernación no fue consultado ni menos aún tuvo alguna influencia. Si nombrar a un gobernador al margen del titular de la política interior es grave, se vuelve decisivo si se trata del estado que rodea al Distrito Federal. En ese caso, dada la ubicación geográfica de la entidad, significa colocar un vigilante que sirve al presidente.

Eliminados Hank, Del Mazo, y por extensión, Baranda, De la Madrid tuvo absoluta libertad para elegir al mandatario.⁴⁹ No tuvo que buscar demasiado porque otro amigo se hallaba en serios problemas políticos. Beteta, después de una larga trayectoria en el área financiera del gobierno federal, había sido nombrado por De la Madrid director general de Pemex. Colocar a un experto en finanzas

⁴⁸ En aquellos días algunos analistas vieron en la supuesta equivocación de Del Mazo, que llevó a varios políticos a felicitar a Sergio García Ramírez como el elegido, más que un error, una venganza (por lo demás, una demostración del temperamento con que gobernó el estado) por hacerlo abrigar falsas esperanzas.

⁴⁹ Entrevistas F, B y A.

en una empresa de alta especialización técnica, no era tan equivocado como a simple vista parecía si se considera que la base de la política económica de ese periodo fue el estricto control del gasto público y que Pemex ocupaba un sitio fundamental como principal fuente de ingresos del gobierno. Precisamente por esa norma, Beteta tendría que padecer los problemas que al final determinaron su candidatura como gobernador.

Como es sabido, la administración de De la Madrid tuvo que enfrentar la que hasta ese momento era considerada la peor crisis económica del país, una de cuyas más graves manifestaciones fue la elevada inflación que superó el 100% de crecimiento anual. En la concepción de De la Madrid y su equipo de economistas, una de las causas fundamentales de ese proceso era el excesivo y descontrolado gasto público, de tal manera que se volvía indispensable restringirlo al mínimo posible. Una medida aplicada en toda la administración fue el despido constante de empleados federales. Pemex no fue la excepción, por el contrario, bien se puede decir que la paraestatal ejemplificó los más importantes problemas del programa de ajuste económico.

El control del gasto tuvo dos expresiones en la empresa: someter a concurso los contratos de obras, lo que significó eliminar las concesiones al sindicato de petroleros y con ello una inagotable fuente de ingresos para los dirigentes, y hacer recortes de empleados y prestaciones contractuales que minaban la credibilidad y fuerza de la organización. Si desde el principio del sexenio este programa provocó enfrentamientos entre Beteta y Joaquín Hernández Galicia, *La Quina*, fue a mediados del periodo cuando llegó a su máxima virulencia. El detonador del conflicto fue una más de las varias contracciones económicas que sufrió el país por una caída de los precios internacionales del petróleo. Como era de esperar, se restringieron los ingresos de la paraestatal y en consecuencia del gobierno federal; para compensar en algo la emergencia, la administración de Pemex redujo al mínimo los programas de crecimiento y los gastos de mantenimiento de las

plantas, y cuando esto fue insuficiente, propuso un recorte de personal.

Durante todo 1988 el sindicato de *La Quina* acusó a Beteta de propiciar accidentes por la falta de mantenimiento, de afectar al personal sindicalizado para favorecer al de confianza, y la que fue la más grave de todas y probablemente la que orilló su salida, la de incurrir en un fraude al auspiciar a una empresa para contratar buques que transportaran el crudo. Lo importante es que al margen del evidente interés de *La Quina*, las acusaciones tenían sustento. En ese año fueron frecuentes los accidentes, en especial los estallidos de algunas instalaciones, así como el descontrol de algunos pozos y también fue cierto que el personal de confianza creció más rápido y en mayor proporción que el sindicalizado: sólo entre 1982 y 1984 el primer tipo de empleados había crecido en 47% y se concentraba en la administración de la empresa.⁵⁰

Si estas evidencias justificaban los reclamos de *La Quina* en el sentido de que Beteta hacía recaer en los trabajadores el costo del ajuste, el asunto de los barcos le dio una enorme credibilidad, aun cuando ocultara su verdadero negocio. En algún momento del conflicto, *La Quina* reconoció que Jorge Díaz Serrano, cuando era el director general de Pemex, lo convenció de que el sindicato comprara barcos para transportar el crudo con la promesa de que, cuando disminuyeran las presiones que ejercía sobre él José Andrés de Oteyza, el secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, la empresa se los compraría dejándole al sindicato una jugosa ganancia.⁵¹

El negocio fracasó porque Díaz Serrano tuvo que renunciar y su sucesor, Julio Rodolfo Moctezuma, se negó a mantenerlo. En esas condiciones, lo que parecía una inversión segura resultó para *La Quina* un desastre financiero pues no sólo Pemex no le compraría los

⁵⁰ Los datos proceden del estudio *Problemas de rentabilidad y producción de la industria petrolera mexicana, 1970-1984*, preparado por la misma empresa, algunos de cuyas partes fueron publicadas por *Proceso*, no. 526, 1° de diciembre de 1986. Aunque nunca se comprobaron, siempre se sospechó que varios accidentes habían sido provocados por gente de *La Quina*.

⁵¹ *Proceso*, no. 506, 14 de julio de 1986.

buques sino que Beteta y De la Madrid le retiraron los contratos de transportación. Como se dijo en ese entonces, éste era el verdadero motivo del disgusto del dirigente sindical y no el empleo y la seguridad de los trabajadores.

Pero Beteta cometió un error que sólo puede explicarse por el apoyo que el presidente de la República le brindaba o porque él obtenía un beneficio. En 1985 dos importantes empresarios del transporte urbano, Isidoro Rodríguez y Jesús Alcántara (viejos conocidos y en algún momento socios de Carlos Hank) sorpresivamente fundaron una empresa naviera, Flota Petrolera Mexicana, con un capital de 2.5 millones de pesos. Con ese exiguo respaldo financiero y sin mediar concurso público, la empresa obtuvo contratos millonarios con Pemex. Rodríguez y Alcántara emplearon esos contratos como avales para que el Banco Nacional Pesquero y Portuario les concediera un crédito para comprar dos barcos por un valor de 22 mil millones de pesos. Las irregularidades no se detuvieron aquí: los fondos fueron aportados al banco por Nafinsa con la autorización de Hacienda, a un plazo de 90 días, a cuyo término fueron pagados puntualmente con dinero adelantado por Pemex a cuenta del servicio.⁵² Era imposible ocultar el deliberado propósito del gobierno federal (y no sólo de Pemex o Beteta) de eliminar al sindicato creando una empresa que cumpliera con el propósito de "mexicanizar" la transportación de petróleo.

La Quina obtuvo con esa denuncia la victoria que tanto había esperado pues aunque la denuncia no procedió, la posición de Beteta y el apoyo de De la Madrid disminuyeron sensiblemente. La credibilidad fue de grandes proporciones entre otras causas porque no la presentó el sindicato sino la diputación del Partido Socialista Unificado de México en un pleno de la Cámara, y fue tal el escándalo que la Contraloría de la Federación tuvo que intervenir a cambio de que no comparecieran Beteta, el titular de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas, y el contralor, Carlos Rojas. La

⁵² *Proceso*, no. 508, 28 de julio de 1986.

Quina se sacudió a Beteta y de paso evadió el asunto de su fracasado negocio.

Así fue como Beteta pudo convertirse en gobernador del Estado de México. Sólo cuando se conocen las circunstancias de la sucesión, se entiende cómo un funcionario como Beteta, con veintisiete años de servicio activo en el Banco de México y en la Secretaría de Hacienda (de la cual fue subsecretario y titular, y en esa calidad, jefe de De la Madrid), sin contacto alguno con la política y mucho menos con el Estado de México, se convirtiera en su mandatario. Pero además de todas estas razones particulares, la selección de Beteta corresponde plenamente al perfil de gobernadores que fueron postulados durante el gobierno de De la Madrid: de los 26 mandatarios que alcanzaron el poder en ese periodo (descontados los de Chiapas, Jalisco, Morelos, Tabasco y Yucatán cuyas postulaciones ocurrieron al mismo tiempo que la presidencial de De la Madrid), en 16 predominaron los cargos de administración.⁵³

Fue así que hombres como Beteta, Rodolfo Félix Valdez, Fernando Gutiérrez Barrios, Francisco Labastida, Xicoténcatl Leyva, Mariano Piña Olaya, José Francisco Ruiz Massieu o Luis Martínez Villicaña (para mencionar a los más representativos) se hicieron cargo de los gobiernos estatales. Dicho en otras palabras, al margen de las circunstancias del director de Pemex, que obligaban al presidente De la Madrid a protegerlo después de aplicar sus programas, Beteta reunía el perfil que durante toda su administración De la Madrid había buscado para colocarlos en las entidades. No importaba tanto la capacidad y experiencia política del prospecto, cuanto la similitud con su propia trayectoria profesional para asegurarse el control de la sucesión en el ejecutivo nacional.

Mas si la postulación de Beteta responde en gran medida a los conflictos que tuvo con el sindicato de petroleros y en especial

⁵³ R. Hernández Rodríguez, "La división de la élite política mexicana", en Soledad Loaeza, *et. al.* (comps.), México: auge, crisis y ajusto, FCE, México, t. 1, 1992, p. 259.

con *La Quina*,⁵⁴ también significó una esperanza para que el grupo de Hank recuperara parte del terreno perdido. Con esa singular capacidad que Hank tiene para ser amigo de personas que a su vez lo son de enemigos suyos, tuvo una estrecha relación con Beteta a quien le regaló el rancho de Xalatlaco que, al final, le dio la residencia necesaria para cubrir el requisito de vecindad marcado por la constitución local.⁵⁵ Por una extraña coincidencia, el candidato elegido libremente por De la Madrid, enemigo acérrimo de Hank, era amigo del profesor y aunque alejado de la entidad, bien visto por él y por el conjunto de la élite local.

Si, por su parte, De la Madrid consideró a Beteta un continuador de la obra de Del Mazo, Hank y la élite local lo vieron como una oportunidad para retomar el control total de la política: como lo dijeran algunos políticos entrevistados, Beteta fue bien recibido porque se pensó que al ser ajeno a la entidad, concedería espacios a los locales.⁵⁶ Si alguien como Del Mazo, considerado por muchos un ariete contra Hank, había dejado la política en manos de la élite local, un funcionario tan cercano y con esa deuda personal con el profesor lo haría en mayor grado. La expectativa muy pronto se extinguió.

Los amigos del gobernador

Para los políticos locales sólo se cumplieron las esperanzas en el gabinete y parcialmente en algunos puestos de elección. Siguiendo el ejemplo de Del Mazo, Beteta hizo una combinación de políticos locales y funcionarios de su confianza pero sin observar el cuidado de su antecesor en elegir políticos conocidos y amigos competentes. De los 9 miembros que integraron su gabinete, la mayoría (5) tenían antecedentes políticos en el estado y solamente

⁵⁴ Entrevistas D, K y H.

⁵⁵ Entrevistas D, J y A. El rancho *La Gloria*, propiedad de Beteta, está ubicado en el límite con Santiago Tianguistenco, muy cerca del que posee el profesor Hank en ese lugar.

⁵⁶ Entrevistas D, F, I, L.

2 de ellos habían desempeñado un cargo de gabinete (cuadro VI-8). Los 4 restantes eran antiguos colaboradores suyos que lo habían acompañado en sus últimas y polémicas responsabilidades públicas.

Beteta nombró como secretario de Gobierno a Emilio Chuayffet, que si bien era conocido en el estado e incluso había participado con Hank en algún cargo, su principal puesto había sido la Secretaría de Educación con Del Mazo. No hay duda de que Beteta, conciente de su desconocimiento de los asuntos locales y del recelo de la élite, buscó a una persona que le ayudara a establecer contactos y que, de hecho, se hiciera cargo de la política.⁵⁷ Y aun cuando Chuayffet tenía reconocimiento, no reunía las características de Leopoldo Velasco, viejo político de la entidad, capaz de mediar con todos los grupos gracias a su amplia trayectoria; al final de cuentas, Chuayffet era un joven funcionario sin el ascendente indispensable para levantar un gobierno como el de Beteta.

Esa conexión con Del Mazo la ratificó con dos nombramientos más: el de Enrique González Isunza, como secretario de Administración, y el de Luis Rivera Montes de Oca, como procurador general de Justicia. El primero, además de ser primo del ex gobernador, había tenido puestos menores en el gobierno local durante los periodos de Hank y Jiménez Cantú, pero en contraste, en el de Del Mazo había desempeñado cargos en el PRI del estado y había sido diputado local y federal. Rivera Montes de Oca había comenzado en la política local durante el sexenio de Jiménez Cantú en puestos menores, administrativos y de partido, pero en el de Del Mazo se había desempeñado como subprocurador de Justicia, bajo la autoridad de Humberto Lira Mora. Ambos nombramientos mostraban claramente que Beteta buscaba el apoyo de Del Mazo y, al menos en el caso de Rivera, el contacto también con su amigo Lira Mora.

El gobernador tuvo muestras de buena voluntad con su amigo Hank al designar a dos funcionarios de alguna manera vinculados con él: a José Ramón Arana Pozos, en la secretaría del Trabajo, y a

⁵⁷ Entrevistas D y C.

Mario C. Olivera en la de Educación. Viejos políticos ambos, más que identificados con el grupo de Hank, simbolizaban su acercamiento con la élite política más tradicional, incluso previa al dominio hanquista. En consecuencia, su presencia no pasaba de ser simbólica porque si la relación con el profesor era indirecta, la importancia de los cargos (sobre todo comparados con los que tenían los vinculados con Del Mazo) era muy menor. Como se ve, si alguna combinación aceptó Beteta, no fue con el grupo político más fuerte ni, mucho menos, con el más respetado, pues la administración de Del Mazo, como ya se apuntó antes, no había gozado de una buena y respetada imagen.

Este error en la selección lo profundizó al nombrar a cuatro ex subordinados suyos: en la Secretaría de Desarrollo Económico, a Jorge Alfaro Sánchez; en la de Finanzas, a Alberto Manuel Mayoral Calles; en Planeación, a Flavio Perezgasga Tovar, y en Desarrollo Urbano, a Donaciano Tamez Fuentes. Todos habían hecho carreras en el área financiera del gobierno federal y los cuatro habían estado bajo las órdenes de Beteta en Pemex: Mayoral y Alfaro como gerente y subgerente de Empresas Filiales y más tarde como secretario particular y secretario auxiliar de Beteta, y Perezgasga y Tamez como subdirector, uno de Planeación y Coordinación, y el otro de Comercialización, el área que figuraba como directamente involucrada en el turbio asunto de los buques de Rodríguez y Alcántara. Así, aunque Beteta al igual que Del Mazo, se reservó los puestos técnicos y administrativos del gobierno, no tuvo el acierto de su antecesor de seleccionar a funcionarios reconocidos por su experiencia. No se trataba únicamente de que fueran amigos del gobernador, ajenos como él al estado, sino marcados por la duda sobre sus capacidades.⁵⁸

Una de las principales quejas de los políticos locales es que no se ocupó de la política y menos de dar cabida a nuevos personajes.⁵⁹ Y esta acusación se comprueba con las cifras de los indivi-

⁵⁸ Entrevistas K y G.

⁵⁹ Entrevista F.

duos que incorporó a su gobierno. De los 24 miembros de su administración, 16 ya habían colaborado en anteriores periodos, la mayoría con Hank, Jiménez Cantú y Del Mazo, y él sólo llevó a 8. La misma pauta se advierte en el resto de puestos (cuadros VI-9 al VI-12): de los 25 diputados federales, 14 locales y 16 alcaldes, 14, 7 y 9 habían estado en los gobiernos de esos tres antecesores. Caso ejemplar era el del senador Jesús Alcántara, político que había empezado desde los años de Baz y el segundo dueño de la improvisada empresa naviera que precipitó la salida de Beteta de Pemex.⁶⁰ En los puestos del PRI los únicos dos dirigentes eran políticos identificados con la élite tradicional.

Como se ve, Beteta no quiso incorporar a nuevos políticos porque eso hubiera implicado destinar tiempo y esfuerzo a las negociaciones. En parte por esta tácita renuncia a hacer política, pero también porque el responsable era Chuayffet, Beteta optó por no arriesgar su administración y prefirió recoger políticos que ya habían colaborado con los anteriores gobiernos, en especial con el grupo de Hank. Como era de esperar, Beteta no formó grupo alguno: de los pocos funcionarios que él llevó al gobierno, y que apenas alcanzan la cifra de 32, únicamente lograron sobrevivir 7, todos aquellos que fueron presidentes municipales. Es decir, nadie de los que participaron en la administración y los diputados federales y locales. Beteta se convirtió en una especie de paréntesis que de no ser por el desastre electoral de 1988, hubiera pasado sin huella alguna en la entidad.

Es verdad que Beteta no prestó la atención suficiente a la política y que ello propició su aislamiento por la élite local. Pero también es cierto que hubo un rechazo previo a su desempeño, en buena medida motivado por el recuerdo de Del Mazo y sobre todo, por el de Baranda. En esa administración salieron dos políticos que habían acompañado desde el principio a Del Mazo y que, sin duda, habían ayudado a mantenerla: Lira Mora y Merino Mañón. Para

⁶⁰ El otro senador era Leonardo Rodríguez Alcaine, líder electricista y al margen de la política local.

empezar, ambos fueron cambiados de dependencia: Lira dejó la Procuraduría y pasó a ocupar la Secretaría del Trabajo, y Merino dejó la de Desarrollo Económico para hacerse cargo de la que había desempeñado el mismo Baranda, Finanzas.

En un acto inusual, Lira Mora pronunció un discurso en la ceremonia para celebrar la promulgación de la Constitución local, en noviembre de 1985, en el cual criticó abiertamente a los ajenos al estado que sin mérito alguno aspiraban o conseguían la gubernatura.⁶¹ El destinatario era tan evidente que Lira renunció de inmediato y fue rescatado por su amigo Beteta, quien lo nombró director jurídico de Pemex. Seguramente Lira nunca pensó que el director de la paraestatal se convertiría en gobernador y por ello, cuando Beteta lo invitó a colaborar en su administración, Lira se vio obligado a ser consecuente con su crítica y rechazó el ofrecimiento.⁶²

Merino renunció cuando Beteta fue postulado candidato, al parecer por el desacuerdo del futuro gobernador en respaldar un irregular y millonario endeudamiento del régimen saliente. Según los testimonios disponibles, la administración había ya ejercido una deuda por más de 8 mil millones de pesos sin la autorización del Congreso. Con el propósito de regularizarlo, Merino presentó la iniciativa a los legisladores, quienes accedieron después de una protesta pública. Aunque el problema no consistía en una incorrecta aplicación del dinero sino en haber omitido un mandato constitucional, el responsable no era Merino, recién nombrado, sino el mismo Baranda, su antecesor en Finanzas. Para los políticos locales el gobernador sustituto no había vacilado en sacrificar a un miembro de la élite local con tal de mantener a salvo su imagen pública.⁶³

Las acciones de Baranda (para no mencionar su propia designación) probaban lo que era capaz de hacer un extraño, y aunque estaba circunscrito al corto periodo del final del sexenio, fue

⁶¹ *Proceso*, no. 530, 29 de diciembre de 1986.

⁶² Entrevista H.

⁶³ Entrevistas I, D y *Proceso*, no. 536, 9 de febrero de 1987.

añadido a la cuenta de Del Mazo. De ahí la enorme predisposición que la élite local manifestó a Baranda aun antes de tomar el poder. En ese sentido, la selección de políticos de la entidad que hizo el nuevo gobernador Beteta, no respondería tanto a un afán de seguridad personal o incapacidad para encontrar mejores candidatos, sino a que eran ellos los únicos disponibles. Por eso la opinión generalizada acerca del gabinete de Beteta subraya que Chuayffet era "el único político local" aun cuando estuvieron otros cuatro; en el fondo, la afirmación parece subrayar que él era el más competente.⁶⁴

Sea cual fuere la explicación, lo inocultable fue el poco interés que Beteta mostró para gobernar. No era extraño, se dice, encontrarlo caminando por las calles de Toluca en horas de oficina o cabalgando en su rancho *La Gloria*. A causa de esta costumbre, Beteta sufrió una caída del caballo que le impidió leer de pie su primer informe de gobierno. Más acentuado que su antecesor, Beteta evitó las giras de trabajo y los actos públicos; decidió quedarse en Toluca y gobernar "desde las canteras y la frialdad del Nevado".⁶⁵ Al final, a los ojos de la élite local, Beteta llevaba a su máxima expresión la actitud distante y poco comprometida con la gubernatura que Del Mazo había mostrado en su momento. Todo ello hizo que los políticos locales aislaran al gobierno y que, para decirlo con más precisión, se dedicaran, como nunca lo habían hecho antes, a actuar en contra de Beteta para provocar su salida.⁶⁶

En esas condiciones, de poco sirvió la presencia de Chuayffet. Para complicar la situación, el secretario de Gobierno no encontró apoyo en la élite local, pero tampoco entre sus compañeros de gabinete, pues como dicen los testigos, Chuayffet nunca pudo actuar porque los demás secretarios se dedicaron a sabotear su trabajo ante la indiferencia del gobernador.⁶⁷ Eso explica, en parte, por qué Chuayffet no vio mermado su prestigio político después de

⁶⁴ Entrevista J.

⁶⁵ Entrevista K.

⁶⁶ Entrevista C.

⁶⁷ Entrevistas L y H.

colaborar con el gobierno más atacado en la historia moderna de la entidad; por el contrario, Chuayffet fue visto por la población, y en especial por los políticos, como el funcionario que intentó salvar ese gobierno.⁶⁸

El aislamiento interno coincidió peligrosamente con la situación política nacional. Entre 1987 y 1988, cuando se tuvo que seleccionar candidatos a diputados federales, senadores y presidentes municipales, Beteta y Chuayffet simplemente no tuvieron de quién echar mano. Los candidatos, una vez más, no fueron los mejores, ni siquiera los conocidos, sino los disponibles. Si era grave la falta de representatividad, más grave fue que la maquinaria portidista, en manos de la élite local, no actuó en su favor o, en el mejor de los casos, no actuó en ninguna dirección. En esas condiciones era imposible defender una elección presidencial tan combatida como la de Carlos Salinas, menos cuando uno de los opositores, Cuauhtémoc Cárdenas, encabezaba a un conjunto de políticos experimentados que se habían enfrentado a un presidente con el mismo perfil que Beteta. Las circunstancias nacionales sirvieron o, en última instancia coincidieron, con un activo combate al gobernador.

Los comicios federales de 1988 constituyen el peor desastre electoral del PRI y la victoria presidencial más deslegitimada en toda la historia nacional reciente. Y lo grave para Beteta fue que el Estado de México contribuyó decisivamente a ello: de los poco más de 3 millones 286 mil votos que obtuvo Cuauhtémoc Cárdenas en todo el país, el Estado de México aportó 1 millón 203 mil, es decir, el 37%, sólo superado por el Distrito Federal que le dió a Cárdenas el 43% del total de sus votos.⁶⁹ Más grave fue el resultado para diputados federales pues la oposición en conjunto obtuvo el 66% del total. El 6 de julio de 1988 se decidió el destino de

⁶⁸ Entrevista C.

⁶⁹ *Excelsior*, 21 de julio de 1988. Carlos Salinas obtuvo oficialmente 7 millones 289 mil votos, pero en ninguna de las entidades donde ganó, la cifra llegó al millón; donde más votos consiguió fue en Veracruz, donde registró 949 mil. En el Estado de México obtuvo poco más de 694 mil.

Beteta,⁷⁰ porque la derrota electoral se convirtió en un asunto de seguridad política interna: el estado más importante del país por cercanía y similitud al Distrito Federal, no podía abandonarse a la oposición. Recuperarlo, lo mismo que la capital de la República, fue una tarea que debía atenderse inmediatamente; por eso, casi un año después, en septiembre de 1989, el presidente Salinas lo nombró director general del Banco Comermex.

3. El regreso del político

En la situación de emergencia en que se encontraba el Estado de México en 1989, en la cual directa o indirectamente habían tomado parte los últimos tres gobernadores, caracterizados por su absoluto desconocimiento de la política y, en diverso grado, de los problemas de la entidad, se volvía indispensable buscar a un político hábil, preparado y conocido por la élite dividida del estado. Si el propósito era recuperar al electorado, la primera tarea era reunificar a los políticos y eso no podía hacerlo alguien semejante a Del Mazo o Beteta.

Fue por ello que un político joven, con cierto prestigio como Chuayffet, el secretario de Gobierno, no pudo convertirse en el gobernador sustituto. No sólo era su juventud lo que pesaba en su contra sino su evidente compromiso con esos dos mandatarios tan criticados: desde 1983 Chuayffet había sido miembro del gabinete, primero secretario de Educación con Del Mazo y después de Gobierno con Beteta. A pesar de su experiencia política, Chuayffet no garantizaba el acuerdo de la élite local.⁷¹ Ante la urgencia, resurgió como la opción indiscutible Ignacio Pichardo, el aspirante permanente a la gubernatura desde 1975.

Ha sido frecuente presentar la designación de Pichardo como la demostración del dominio de Hank y del Grupo Atlacomulco después de la experiencia de Del Mazo y Beteta, pero el único argumento o

⁷⁰ Entrevistas F y B.

⁷¹ Entrevistas L y K.

prueba que se ofrece para respaldarlo es que Pichardo fue su secretario general de Gobierno. Según esta versión, la carrera política de Pichardo se la debe por completo a Hank y por ello mismo cuando en 1989 se hizo cargo de la gubernatura, el profesor recuperó el dominio del estado. Como ya se vio en el capítulo anterior, la realidad es muy distinta, pues cuando Pichardo se integró al gabinete de Hank lo hizo después de contar con una corta carrera realizada en el gobierno federal y en cuyo logro para nada figuraba Hank, ni siquiera el contacto personal entre ambos personajes.

Si esto había ocurrido antes de 1969, al concluir su responsabilidad administrativa Pichardo simplemente reencauzó su carrera federal con la ayuda de sus propios contactos. A diferencia de otros políticos locales cercanos a Hank que lo acompañaron en la regencia capitalina, Pichardo eligió desde entonces un camino propio y paralelo a la carrera del profesor, sin contacto oficial alguno.⁷² En cuanto dejó la ciudad de Toluca en septiembre de 1975, Pichardo se integró a la Secretaría de Hacienda, nada menos que como subsecretario de Ingresos, gracias a que su amigo Julio Rodolfo Moctezuma había sido nombrado titular de esa institución.⁷³

Como lo dijera un político del estado, para alguien que ha sido ya secretario general de Gobierno el ámbito local no puede ofrecerle nada equivalente;⁷⁴ esa es la razón de que un político con aspiraciones decida buscar en la política federal. Pero si esto es explicable, no es igualmente fácil de entender que se obtenga una de las subsecretarías más importantes de la Secretaría de Hacienda, y menos cuando no se tiene una trayectoria previa en la dependencia o en el medio financiero, cerrado y con un singular espíritu de cuerpo. En el caso de Pichardo se explica porque desde antes de su incursión en la política estatal, había cultivado relaciones con personajes influyentes en la política federal.

⁷² Entrevistas H y J.

⁷³ Entrevista E.

⁷⁴ Entrevista G.

Su relación con Moctezuma será tan estrecha que cuando éste se vió obligado a renunciar en 1978 a causa de sus enfrentamientos con Carlos Tello, secretario de la recién creada Programación y Presupuesto, Pichardo lo siguió en la decisión. Para él, el costo no fue solamente perder un cargo importante en el gobierno central y, en consecuencia, la posibilidad de ascender, sino también perder de nueva cuenta la gubernatura de su estado en 1981. De acuerdo con quienes estuvieron cerca de él, al margen de las circunstancias ya analizadas que impulsaron la candidatura de Del Mazo, Pichardo perdió ventajas frente al presidente López Portillo porque presentó su renuncia sin que él se la hubiera solicitado.⁷⁵ Si su acto revela un fuerte compromiso con Moctezuma, su refugio inmediato va a mostrar las buenas relaciones que Pichardo mantuvo con el gobernador Jiménez Cantú, pues meses después se convertirá nuevamente en diputado federal, esta vez por un distrito de Nezahualcóyotl, el cuartel que él había atendido como secretario general de Gobierno.

La terminación de la legislatura coincide con la del gobierno de López Portillo, pero Pichardo encontrará muy pronto un nuevo e importante puesto en la administración de De la Madrid: subsecretario A de la recién creada Contraloría de la Federación y responsabilizada de la renovación moral de los funcionarios públicos. Interesado personalmente en su desempeño, De la Madrid le encargaría la nueva institución a un amigo de confianza, Francisco Rojas, quien a su vez designará a Pichardo responsable de la principal subsecretaría. En ese cargo, Pichardo no sólo observará el desarrollo de la gubernatura de Del Mazo, sino que se encargará de revisar el turbio asunto de los buques de Beteta. Justo cuando Rojas releva a Beteta en Pemex en 1987, Pichardo se convierte en secretario de Estado al ascender a contralor de la Federación. Finalmente, al comenzar el sexenio de Salinas, Pichardo ocuparía un puesto notablemente menor si se le compara con los anteriores:

⁷⁵ Entrevista D.

procurador federal del Consumidor; ese sería el puesto desde el cual haría realidad su aspiración por la gubernatura.

Como se puede apreciar, la carrera de Pichardo transcurre al margen de Hank y en un medio por completo alejado de su ambiente, como es el financiero. Por lo tanto, no hay manera de establecer otro tipo de deuda con Hank que no sea el respeto y el reconocimiento al líder político y al gobernador que le abrió un importante camino en la entidad. En estricto sentido, entre Pichardo y Hank no hay un vínculo de subordinación sino de respeto y, hasta cierto punto, de igualdad basada en su carrera independiente.⁷⁶ La gubernatura, no la consiguió por ser representante de Hank sino porque era el político más experimentado del estado, con mejores relaciones locales y con la trayectoria federal más destacada. Al retirarse Beteta, se vuelve a presentar la ausencia de candidatos con la suficiente estatura para tomar las riendas de un estado sumido en la división interna y con un notable avance de los partidos opositores.

Es en esas circunstancias que la figura y la carrera de Pichardo cobran realce. Para nadie era desconocido que había aspirado desde 1975 a la gubernatura del estado, pero en parte por su identificación con Hank y en parte por no contar con los apoyos federales indispensables, Pichardo se quedó una y otra vez en el camino. Si en 1975 no tenía la madurez necesaria frente a Jiménez Cantú, en 1981 su apoyo a Moctezuma lo alejó de la preferencia presidencial; entonces estuvo lejos de López Portillo pero también de De la Madrid. Seis años después, a pesar de su posición elevada en el gobierno y su larga carrera, no podía competir con el amigo en dificultades del presidente. Pichardo no pudo conseguir en esos doce años la candidatura y, a juzgar por la continuación de un perfil común entre Del Mazo y Beteta, parecía que no la obtendría después. Sin embargo, fue el desastre político de 1988 y el resurgimiento de Carlos Hank en el gabinete de Salinas, lo que ayudó a Pichardo.

⁷⁶ Entrevistas E y G.

De la misma manera que Hank pudo desactivar la cerrada lucha de aspirantes en 1969 cuando concluyó Fernández Albarrán, Pichardo surgió como un árbitro natural, reconocido e indiscutible precisamente por ser un candidato esperado.⁷⁷ Pichardo, si bien desempeñó labores financieras y administrativas, como secretario general de Gobierno de Hank tuvo bajo su responsabilidad el control del cuartel de Netzahualcóyotl y acompañó al gobernador prácticamente a todas sus giras de trabajo. Si como se vio en su oportunidad, Hank basó su ascendencia política en el contacto permanente con los líderes y grupos sociales, era natural que Pichardo se beneficiara al acompañar al líder carismático.⁷⁸ Su éxito político fue tan grande, que cuando en 1979 regresó al estado los habitantes de Nezahualcóyotl lo hicieron su representante en el Congreso federal. En rigor, Pichardo era ampliamente conocido y esperado; más aún, su propio desempeño político lo hacía más meritorio al compararlo con el perfil de los últimos tres gobernadores.

Si las circunstancias señalaban a Pichardo, no hay duda de que Salinas buscó el consejo de Hank, quien para entonces ya era su secretario de Turismo. Para un líder como él, no podía pasar inadvertido que en las condiciones políticas del estado sólo un hombre como Pichardo podía lograr la reunificación de la élite local. Del mismo modo que había ocurrido desde 1942, fueron las circunstancias políticas nacionales (incluida, por supuesto, la preferencia presidencial), las que determinaron la selección del gobernador. Esta vez, sin embargo, el mandatario contaba con todo el apoyo del presidente en funciones y el suficiente prestigio local para resolver el desastre de 1988.

La reunificación política

Pichardo, como le ocurriera a Fernández Albarrán, hizo realidad su aspiración muy tarde. Fueron muchos años de espera en

⁷⁷ Entrevistas I, C.

⁷⁸ Entrevista J.

los cuales más que formar un grupo político que lo ayudara a alcanzar el poder, se rodeó de amigos y colaboradores. Ello determinó la configuración de su gabinete el cual tuvo dos características básicas: una parte formada por amigos, conocidos en la política local y algunos de los cuales lo acompañaron durante su carrera federal, contemporáneos en cuanto a edad, y en su mayoría nacidos en Toluca o, al menos, formados en sus prácticas políticas.⁷⁹ La segunda parte fue reservada a representantes de grupos o corrientes políticas.

Si en el primer caso hay una clara influencia generacional, también es posible advertir la intención de no integrar a nadie ajeno a la entidad, lo que había sido tan característico de Del Mazo y Beteta y que siempre fue considerado por la élite local como un imperdonable agravio. El cumplimiento de este objetivo fue lo que determinó el origen de los seleccionados: Pichardo era un político de un Estado de México en el que Toluca dominaba la actividad, por ende, no podía conocer y confiar en quienes no se hubieran formado en la capital. Pichardo buscó en sus colaboradores seguridad en cuanto a la experiencia política, pero también que fueran reconocidos por la élite.

Esta preocupación se advierte fácilmente: de los 13 miembros de su gabinete, la abrumadora mayoría (11) ya habían colaborado con alguna administración anterior y 5 como titulares de alguna dependencia (cuadro VI-13). Lo más interesante es que no se revela ninguna preferencia por los periodos, pues lo mismo procedían de Hank y Del Mazo González, que de Beteta o Fernández Albarrán. Sea como fuere, Pichardo sólo llevó a 2 funcionarios sin antecedentes políticos en la entidad. Pero con independencia del periodo específico en que hubieran colaborado, todos tenían en común el ser amigos de Pichardo, conocidos algunos desde la juventud y otros, tal vez la mayoría, como funcionarios de distinto nivel en el gobierno de Hank.

⁷⁹ Entrevistas L, C y E.

El que Pichardo y buena parte de los que fueron sus colaboradores inmediatos trabajaran con Hank, parecería confirmar la afirmación de que el profesor y su grupo retomaron el poder en el estado. Sin embargo, es necesario tener presente que Hank abrió notablemente las puertas de la política a muchos jóvenes con más aspiraciones que experiencia, con el fin de ampliar la élite pero no necesariamente para incorporarlos a su grupo. Como se señaló en el capítulo anterior, Hank generó lealtades naturales por el sólo hecho de confiar en los individuos a quienes les dio la oportunidad de ingresar a la política o de tener el primer cargo de responsabilidad. Ese fue el caso de Pichardo y por ello no fue extraño que el secretario general de Gobierno conociera a otros funcionarios que concidieron con él en el desempeño de un puesto público. En ese sentido resulta interesante advertir que todos, a excepción de Arturo Martínez Legorreta, tuvieron cargos de menor rango al de Pichardo en aquella administración.

El primero en la lista es Humberto Lira Mora, a quien el gobernador sustituto designó en la Secretaría de Gobierno. Lira Mora, como se recuerda, comenzó su carrera en la época de Fernández Albarrán cuando su profesor Fernando Suárez del Solar, director de Gobernación, lo invitó como su inmediato colaborador. A partir de entonces, Lira no dejó de participar en política en todos los gobiernos, unas veces en puestos administrativos y otras en cargos de elección. El único gobierno en el que no tomó parte, más por ser consecuente con sus críticas que por no ser invitado, fue el de Beteta. Durante el periodo de Hank, Lira obtuvo su primera diputación federal y debido a ello y a una recomendación expresa de un amigo en común, estableció los primeros contactos con Pichardo.¹⁰

En la Secretaría de Finanzas designó a un conocido funcionario local, José Merino Mañón, con el cual ha mantenido una estrecha relación personal desde que él ocupó la Dirección General de Hacienda con Hank y Merino fue designado subdirector de Ingresos.

¹⁰ Entrevista I.

Desde entonces, Merino desarrolló una carrera en la que cuando no estaba en el estado, colaboraba directamente con Pichardo; en cualquier caso, Merino comparte con su amigo la afición por las finanzas y la administración pública, de ahí que al llegar al Palacio de Toluca le confiara la Secretaría de Finanzas.¹¹

Otro viejo amigo de la juventud, con una larga trayectoria en los gobiernos locales y vinculado estrechamente a la élite tradicional, fue Jaime Almazán Delgado, a quien Pichardo le confió la Secretaría de Educación. Almazán había colaborado casi ininterrumpidamente desde la época de Fernández Albarrán, primero por acompañar a su amigo Leopoldo Velasco en la Procuraduría General de Justicia y después como magistrado del Tribunal Superior de Justicia durante los años de Hank y Jiménez Cantú. Diputado federal, local y presidente municipal de Toluca con Del Mazo y Beteta, Almazán era, además de amigo de Pichardo, un puente de comunicación con la élite en su conjunto.¹²

También amigos pero sin el mismo grado de experiencia política o de adiestramiento en tareas públicas, fueron Santiago Velasco, secretario de Desarrollo Económico; Humberto Benítez Treviño, procurador general de Justicia; Agustín Gasca Pliego, secretario de Ecología; Juan Carlos Padilla Aguilar, secretario de Desarrollo Urbano y Obras Públicas; y Jorge López Ochoa, secretario de Planeación. Los cinco rompieron el esquema que Pichardo había observado con el resto: si en el caso de los tres primeros las carreras no eran suficientes para acreditar su designación, en el caso de los segundos ni siquiera eran del estado, pues Padilla era originario de Zacatecas y López Ochoa del Distrito Federal. La razón de que ingresaran al gabinete no es otra que la vieja amistad que Pichardo guardaba con ellos y que había surgido ya en Toluca o en el desempeño de sus cargos federales. Aunque en general se considera que hicieron un buen papel, algunos errores han propicia-

¹¹ Entrevista J. No pasó inadvertido que el nombramiento era también un acto de desagravio por la acción que motivó su renuncia en el gobierno de Baranda.

¹² Entrevistas H y J.

do que la élite local los vea como un descuido del gobernador que antepuso la amistad por encima del conocimiento político y administrativo.¹³

Mención aparte merece el nombramiento de un funcionario como Martínez Legorreta, primero como coordinador de los cuarteles y después como secretario de Desarrollo Agropecuario. Si bien no hay duda de la estrecha amistad e identificación de Martínez Legorreta con Hank, sería un error atribuir a ello su designación. En realidad, entre él y Pichardo existe una profunda amistad que les permitió realizar trabajos conjuntos desde la época de Hank. Como se vio antes, la importante reforma administrativa de aquella época, si bien fue elaborada por Martínez Legorreta, contó con importantes contribuciones de Pichardo; más tarde, cuando el primero fue alcalde de Toluca, Pichardo lo acompañó en diversas giras de trabajo, no sólo como secretario general de Gobierno sino como amigo.¹⁴ Nada de ello, sin embargo, eliminaba el hecho de que Martínez Legorreta representaba la mejor muestra de vinculación del gobierno de Pichardo con Hank.

Hubo otras designaciones destinadas a la representación de grupos o, simplemente, de reconocimiento simbólico: a González Isunza, primo de Del Mazo, colaborador en su gobierno y en el de Beteta, Pichardo lo ratificó como secretario de Administración, y aunque renunció un año antes de concluir el periodo, el gobernador mantuvo en los momentos decisivos ese vínculo con el mermado grupo de Del Mazo. En parte como reconocimiento a la experiencia pero también como muestra de buena voluntad a Del Mazo y Beteta, Pichardo nombró a Luis Rivera Montes de Oca como secretario de Trabajo. Si bien este funcionario ya contaba con carrera local, los

¹³ Entrevistas D y J. Algunos de ellos, por ejemplo, generaron permanentes críticas, algunas verdaderamente graves como la de manejos poco claros en la Secretaría de Obras Públicas que fueron tolerados por Padilla debido a que, se dice, era socio de Pichardo en algunos negocios privados. O el escándalo que provocó el encarcelamiento de Gasca Pliego en Estados Unidos al intentar trasladar un gorila al zoológico de Zacango en el Estado de México. Esa especie se encuentra en peligro de extinción y el gobierno estadounidense ha prohibido su captura; Gasca, con pleno conocimiento, sobornó a varias autoridades hasta que en el aeropuerto agentes del FBI lo capturaron.

¹⁴ Entrevista J.

puestos importantes los obtuvo con los dos antecesores de Pichardo: subprocurador con Del Mazo y procurador con Beteta. A Jorge Jiménez Cantú, último miembro del grupo de Hank y su vencedor en 1975, Pichardo lo hizo coordinador de los trabajos para recuperar el río Lerma, y a Mario C. Olivera, que como ya se vio era un símbolo de la élite tradicional previa a Hank, lo designó representante de su gobierno en el Distrito Federal.⁵⁵

La conformación del gabinete refleja con toda nitidez las intenciones y preocupaciones de Pichardo. Por un lado, asegurarse lealtad pero también el reconocimiento de la élite local. De ahí que nombrara a amigos, con trayectorias previas y algunas de ellos con una experiencia política indiscutible, que le ayudaron lo mismo a manejar la administración que a estar en contacto con la élite del estado. Pero por otro, Pichardo recuperó a funcionarios que antes habían colaborado o que estaban identificados con gobernadores específicos. Como lo dijieran algunos políticos que atestiguaron aquella época, con esas decisiones Pichardo revaloró la actividad política después de ochos años de marginamiento en aras de una polémica y a veces conflictiva modernización, de tal manera que recuperó la esperanza de ascender como un principio regulador de la política.⁵⁶

Naturalmente la integración del gabinete mostraba un extremo conservadurismo al dejar fuera a políticos no identificados con Toluca y su tradición formativa; Pichardo lo compensó con otros recursos. El primero fue darle voz y presencia a esos grupos en las zonas donde se originaba su fuerza y, al mismo tiempo, abrirles nuevamente las puertas de la política. Si bien en el aparato administrativo no se mostró esa apertura, sí fue visible precisamente donde se habían producido los problemas con Beteta, en los puestos de elección. Así, de los 34 diputados federales, 17 ya habían tenido algún cargo previamente y otros 17 fueron integrados por Pichardo. Si este dato es importante, más revelador resulta al

⁵⁵ Entrevistas D y J.

⁵⁶ Entrevistas K, L y R.

cotejar estos datos con los diputados locales, pues de los 34 que estuvieron en ese congreso, 31 acababan de abandonar la diputación federal (cuadros VI-14 y VI-15), lo que indica que Pichardo no quiso arriesgar las elecciones dos veces, por eso aquellos que consiguieron la victoria para la curul federal, volvieron al mismo electorado por la local. Ciertamente se buscó certeza, pero al mismo tiempo Pichardo promovió la continuidad de las carreras políticas.

La misma actitud cautelosa se aprecia respecto de los dirigentes del PRI y los presidentes municipales (cuadros VI-16 y VI-17), no obstante, el cuadro de éstos últimos también sirve para mostrar la otra medida con la cual Pichardo recuperó la unidad de la élite. Por razones metodológicas, los cuadros de presidentes municipales solamente incluyen a aquellos que antes o después de la alcaldía tuvieron otro cargo político.⁸⁷ El hecho de que nada más aparezcan 3 individuos en el periodo de Pichardo revela, por contraste, que los restantes 118 no habían desempeñado ningún cargo antes, es decir, que Pichardo renovó por completo a la élite local empleando a las presidencias municipales como el conducto privilegiado. El punto sobresaliente es que la selección de estos candidatos fue posible porque Pichardo conoció y aprobó personalmente a los postulantes, lo que significó que el gobernador no sólo hizo política todo el tiempo, sino que recuperó aquella práctica tradicional de hacerlo personalmente.⁸⁸ De acuerdo con los políticos locales, "la gente quiere ver a su gobernador" y eso fue lo que Pichardo hizo en cuanto tomó posesión.⁸⁹ Es comprensible que muy al

⁸⁷ Véase el apartado metodológico sobre los criterios para procesar la información de los funcionarios, al final del estudio.

⁸⁸ Entrevistas D y E.

⁸⁹ Entrevista K. La importancia del contacto personal del político con los habitantes, fue descrita de la siguiente manera por uno de ellos: "cuando un político llega a un lugar y empieza a identificar a la gente por su nombre, eso tiene un valor muy importante para la gente del lugar: quiera decir que el político les está reconociendo su espacio a los ciudadanos comunes y corrientes. Que llegue un gobernador al municipio de Atlacomulco y salude a Juanita Pérez, que en la comunidad es dueña de una tienda y que además tiene cierta influencia, pues el político ya ganó puntos. Pichardo fue muy apreciado precisamente porque conocía a las Juanitas Pérez de cada lugar, que eran las interlocutoras de la comunidad". Entrevista D.

margen de si esto es verdad, es la expectativa de la élite y al cumplirla, el gobernador ganaba credibilidad.

Fue en este aspecto donde Pichardo mostró su conocimiento y habilidad política porque, al igual que Hank, conocía a los principales líderes locales. Gracias a que había recorrido todo el estado en aquella administración, pudo ganarse el apoyo de grupos locales marginados durante los gobiernos anteriores. Existe un caso ejemplar: en la zona del sur del estado vivía Carlos Gómez, sobrino del coronel Filiberto Gómez, que había intentado en varias ocasiones volver a participar en política después de ser diputado local, y que no lo había conseguido. Aun sin cargo formal, Carlos Gómez era un líder en la zona, indispensable para recuperar la unidad, por eso Pichardo le encargó uno de los cuarteles que atendía el conflictivo sur de la entidad.⁹⁰ Con medidas de esta naturaleza, Pichardo ganaba los grupos locales a su gobierno. En los hechos, el gobernador permitió que cada conjunto de políticos, formara o no un grupo local específico, se hiciera cargo de su espacio de influencia. Si ellos no ingresaron al gabinete, sí controlaron las zonas al menos hasta las presidencias municipales; fue así como Pichardo hizo que todos, viejos y nuevos políticos, tradicionales o ligados al Valle de México, tuvieran participación activa en la política.⁹¹

En esa estrategia de recuperar el viejo estilo de hacer política, Pichardo reinstaló el exitoso modelo de los cuarteles que tan bien había funcionado con Hank y Jiménez Cantú. Esta vez, empero, extendió el número a 12 y designó a un coordinador general (que en principio fue su amigo Martínez Legorreta, con sólida experiencia en el manejo del programa porque él había supervisado el del sur en tiempos de Hank) y a un jefe en cada uno, que eran los titulares del gabinete. Si los cuarteles fueron "los ojos y oídos" de Pichardo, fueron también el recurso más eficaz para que

⁹⁰ Entrevista E. Carlos Gómez murió en un accidente de helicóptero cuando recorría su zona de trabajo.

⁹¹ Entrevistas F, G y C.

desarrollara obras públicas y de atención social.⁹² Una de ellas le valió el reconocimiento interno y el total apoyo del presidente Carlos Salinas: el programa de Chalco, cuna del proyecto social y político de ese sexenio que fue Solidaridad.

Chalco reunió varias características importantes para el gobierno de Pichardo. El primero era la atención que el mismo Salinas le había concedido al lugar desde su campaña política, pues fue ahí donde presentó su compromiso social y donde anunció lo que sería más tarde el Pronasol. Para Pichardo, Chalco era el Nezahualcóyotl de los años ochenta, la zona más atrasada económica y socialmente, poblada por inmigrantes que el Distrito Federal había expulsado y con altos grados de marginación, es decir, los mismos problemas que él había atendido cuando fue el responsable del cuartel de Nezahualcóyotl y las áreas aledañas en el gobierno de Hank. Pero también representó para Pichardo la oportunidad de demostrar que él no era un "príncipe que visita sus dominios" sino un político dispuesto a mezclarse con la gente.

El primer acto político de Pichardo después de tomar posesión, fue visitar Chalco y transitar por sus calles lodosas, sin pavimento ni drenaje, y menos sin agua potable y electricidad. El impacto que tuvo la visita y la decisión de Pichardo de abandonar Toluca, fue inmediato porque rompió con la imagen de aislamiento que habían desarrollado Del Mazo y Beteta.⁹³ Chalco fue para Pichardo la prueba de cómo se hacía la política (ese estilo de hacer política, implantado por Hank y seguido por él) y, al mismo tiempo, de cómo se volvía a unir el estado a los proyectos del gobierno federal. Este regreso de la política estuvo acompañado de otras acciones menos honorables, pero muy eficaces, en especial aquellas asociadas a la reinstalación de los cuarteles.

Aun cuando el responsable de cada cuartel era un secretario del gobierno, no era el único que tomaba parte en los trabajos y particularmente en el desarrollo de obras públicas. Tanto los

⁹² Entrevistas E, J y C.

⁹³ Entrevistas E y C.

presidentes municipales como los diputados federales y locales colaboraban activamente en los programas porque, en última instancia, ello significaba obtener votos para el PRI.⁸⁴ Una medida, que al parecer funcionó desde la época de Hank, fue que los diputados tuvieran acceso a diversos materiales de construcción con el fin de agilizar trámites y facilitar las obras públicas. La autorización fue cancelada por Del Mazo quien la consideró no sólo como una fuente de corrupción sino un derroche presupuestal; al reinstalar los cuarteles, Pichardo revivió el procedimiento, y si bien se hizo obra material indispensable, los habitantes no fueron los únicos beneficiarios.⁸⁵

Aunque este tipo de acciones redituó cierta seguridad en cuanto al comportamiento del electorado, Pichardo y sus principales colaboradores en política no dejaron nada al azar: ellos elaboraron un programa, llamado de Compromiso Político, que consistió en identificar a los militantes y simpatizantes priístas, y hacerles un seguimiento que garantizara su voto en favor del PRI en los comicios.⁸⁶ Es evidente que tanto este método como el libre acceso a los materiales, dio pie a diversas formas de corrupción, pero fueron considerados como efectos naturales de un ambicioso (y sobre todo urgente) programa político que buscaba reunificar a la élite local y recuperar al electorado. En esas condiciones, la estrategia supuso costos, de diversa naturaleza, que debían pagarse a cambio de la estabilidad política. Y el éxito fue espectacular: en 1991, en las elecciones para renovar el congreso federal, el PRD (el partido en que se convirtió el FDN de 1988) prácticamente fue borrado del mapa electoral, y en 1993, al elegirse el gobernador, el triunfo de Emilio Chauyffet fue indiscutible.

⁸⁴ Entrevista J.

⁸⁵ Entrevista A. Como es evidente, no es fácil comprobar los casos de corrupción, pero además de que los mismos políticos locales señalan su existencia, las acciones judiciales emprendidas por el gobernador Emilio Chauyffet en contra de funcionarios menores relacionados con las obras públicas, revela que hay algo de cierto en todo ello. Entrevista C.

⁸⁶ Entrevista D.

Tanto el resultado como los procedimientos empleados parecen confirmar, a juicio de muchos observadores, que el gobierno de Pichardo es una prolongación natural del grupo o la influencia de Hank. Como lo señalara con agudeza un político entrevistado, Pichardo representa una transición entre el viejo estilo de la élite, acostumbrada a las prácticas hanquistas, y una nueva forma de hacer política que ya se había aplicado en el estado y que dominaba plenamente en el ámbito federal con Carlos Salinas en la presidencia de la República.⁷⁷ Pichardo, por formación profesional, está más cerca de Alfredo del Mazo, pero su experiencia política es similar a Hank. Tal vez esto último haya sido lo decisivo para darse cuenta de lo profundamente tradicional que es la élite del estado y, a diferencia de la nacional, que no pudo contener a los nuevos cuadros representados por los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, resistió a sus versiones locales. Esto revela una significativa cohesión de la élite, superior sin duda alguna, a la que ha podido tener la nacional.

En estas condiciones, Hank fue solamente un referente de Pichardo, un símbolo cuya utilización fue redituable a su gobierno. Pichardo, al decir de algunos de sus principales colaboradores, no tuvo con Hank ningún contacto que no fuera eventual, de cortesía, originado en fechas significativas (la toma de posesión, los rituales cumpleaños del profesor, etc.), pero no la consulta de problemas o decisiones. No hubo proyecto común, acaso, coincidente.⁷⁸ Y lo más seguro es que, como político formado en aquella tradición, Pichardo no intentara ninguna innovación si, como era el propósito, se trataba de recuperar el estado. Si ese era el objetivo, se debía andar por caminos conocidos donde se arriesgara lo menos posible.

Pero el ensayo no podía ser de larga duración debido a la emergencia política y a los recursos tradicionales que se emplearon. El notable conservadurismo que se advierte en las acciones de

⁷⁷ Entrevista B.
⁷⁸ Entrevista D.

Pichardo fue su principal condicionante para no hacerlo duradero: en realidad, Pichardo no construyó un grupo propio sino que se apoyó en aquellos políticos que él conocía, con quienes se había formado y, por supuesto, en quienes podía confiar. Pero pasada la emergencia, la compleja realidad política de la entidad se impuso a la tradición: grupos políticos diversos, enclavados en una distinta geografía social y económica incapaz de ser conducida por Toluca (o como dicen los mismos políticos, el mítico Atlacomulco), y una creciente competencia entre partidos han hecho que Hank, lo mismo que Pichardo, se conviertan en representantes de una especie en extinción. Los grupos, en contraste, no han desaparecido sino que se han negado a someterse a uno poderoso. Así, el Grupo Atlacomulco y el Grupo de Hank se han convertido en parte de la historia estatal y nacional.

CUADRO VI-2 Funcionarios en el Gobierno de Alfredo del Mazo G.

NOMBRE	FABELA	MAZD1	SCOLIN	BAZ	ALBARRAN	HANK	CANTU	MAZD2	BETETA	PICHARDO	CHUAYFFET	OTROS
ACEVEDO VALENZUELA, J.L.								G*				
AGUILAR TOVAR, A.							G	G				
ALBARRAN MORA, J.R.							G*	G				
ALMADA LOPEZ, C.								G*				
ALMAZAN DELGADO, J.				G				LMG	F	G*		
ANAYA FERNANDEZ, J.G.								G				
ARIAS VALDES, R. F.								G	G	G*		
ATANEQUI SUAREZ, J.					G	G		G				
AYUB, ELIAS								G				
AZUARA SALAS, E.								G*				
BARANDA GARCIA, A.								G*				
BARREIRA ECHEVERRI, G. A.					G	G		GP	G	G	G*	
BARREPA VELAZQUEZ, H.					M	L	F	GP	S	F		
BASAREZ, MIGUEL								G				
BAZ DIAZ LOMBARDO, G.							G	G	G			
BUENO SORIA, I.								FG	F			
CARDENAS GUTIERREZ, E.								G	G	G	G*	
CHUAYFFET CHEMOR, E.							P	G*	M	G*		
COLIN SANCHEZ, M.	G	L	F	S	F	F	G	G*	G*			
COMONA ALVAREZ, F.								G				
CURI HAIME, A.							P	MG	G		G	
ESPINOSA VILLARREAL, O.								G				
FALCON VEGA, O.								G				
FIGUEROA MATA, U.L.								G				
FLORES REYES, M.								G				
GARAY MALDONADO, D.								G				
GARCIA GARCIA, F.					M	G		G*				
GARCIA LOPEZ GALINDO, A.								G				
GARCIA MORENO, G.						G		G*				
GOMEZ NUÑEZ, P. A.				G		G		GL				
HERNANDEZ GUERRERO, G.								G				
HINOJOSA JUAREZ, M.							P	L	GP			
HUITRON ROSSETTE, A.								LG				
ISLA ESTRADA, A.								G				
LANGARICA, C.								G				
LARIS ALANIS, E.								G*				
LIRA MORA, N.				G	G*	P	F	PFCS	G*	G*		
LOPEZ GUTIERREZ, D.								G				
MARISCAL, F.								G*				
MARTINEZ BACA D., A.								G				
MARTINEZ DE B., L								G				
MARTINEZ LEGORRETA, ENR.						G*		G				

CUADRO VI-2 Continuación

MAYA SCHUSTER, J.A.									G
MAZA PADILLA, H.					G				G°
MAZO ALCANTARA, MAY. DEL	M								G
MAZO, SERGIO O DEL,									G
MENDOZA VON BURSTEL, F.									G
MERINO MAÑÓN, J.					G P	F G		G°	G°
MORENO TOSCANO, H.						F M			G
MUÑOZ ESTRADA, J.E.									G
MUÑOZ RIVERA, W. I.									LPFG
MUÑOZ SAMAYTA, J.A.					G°	G° M		G°	
NAVARRO GINTHER, B.					G				G
NIETO ENRIQUEZ, A.									G
OLQUIN, M.A.									G
OLQUIN, S.									G
PEREZ C., S.									G
RIVERA MONTES DE OCA, L.						P G		G°	G° G°
RODRIGUEZ S., P									G
ROSSELL, GMD.									G
RUIZ ESPARZA, G.									G
SANCHEZ BARRALES, C.					P F	M G		G M	
SANDOVAL SUAREZ, M.									G
TORRE, M. DE LA									G
VELASCO MERCADO, L.		L	G°		G	G		G°	G
VELASCO MONROY, STGO.					G	G			G
VELASCO SANCHEZ, S.									G
VIESCA, A.									G
TURRIETA VALDEZ, J.	G°	G	G		G				G

CLAVES: ver cuadro III-1

NOMBRE	FABELA NAZOI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANE	CANTU NAZOZ	BETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ALCANTARA MIRANDA, J.		M L		F	F	S	
ALVARADO CORRILLO, M. E.					F		
ANDRUEGUI LUNA, E.					F		
ANDRADE SANCHEZ, A.					F		
AVALES ZUPPA, J. L.					L F		
BARRIOS MONEY, C.		G			F		
BUENO SORIA, I.					F G	F	
CAMACHO VILLASEÑOR, P.					F		
CAVAZOS CORTIZ, G.					F	L	
CRUZ LOPEZ, A. DE LA					F		
CRUZ SOLANO, J. F.					F		
DELGADO OCAMPO DE E., O				M	F		
DIAZ RODRIGUEZ, E. C.					F		
DIAZ TOME, H.					F		
DIAZ VELAZQUEZ, H.					F		
FLORES CALDERON, M. T.					F		
FLORES GUEVARA, M. A.					F		
FRAGOSO MARTINEZ, G.			M	L M	F		
GAMA FLORES, G.			M	G	F		
GARCIA GARCIA, J. L.			F	F M	F P		
GARCIA RODRIGUEZ, E.				M	F		
GATTAN ESQUIVEL, A.					F		
GONZALEZ ISUNZA, E.			G	G	P L F G ^a	G ^a M ^a G ^a	
GONZALEZ MELO, M. J.					F	L	
GONZALEZ VALERA, L.					F		
HERNANDEZ GONZALEZ, H.					F	F	
HERRERA GOMEZTAGLE, G.	L		F	L	G F	F	
HERRERA SERVIN, J.				M	F		
HIDALGO ALIPI, J. I.					F		
LINA RIVERA, J.					F		
LOPEZ LAINES, M. R.					F		
LOPEZ MATEOS, B.					F		
LUEVANO ROMO, J.					F M		
MARTINEZ LEGORRETA, A.			G ^a M ^a	F	P F	G ^a	
MARTINEZ SUAREVIELLE, L. R.				L	F M	F	
MAYEN RUIZ, L.					F		
MEIXUEIRO SOJO, F.					F		
MUÑOZ AGUILERA, P.					F		
MUÑOZ FRANCO, C.			M		F		
MUÑOZ RIVERA, V. I.					L P G		
NAVA RODRIGUEZ, E.					F		
NAVARRO DE HENDOZA, T.					F		

CUADRO VI-3 Continuación

MOJERA CORONA, V.				F		
PASTRANA G., A. R.				F		
PEREZ GUADARRAMA, M.			F	F		
PEREZ PEREZ, G.			M	F		
HARRIZ ORNELAS, J.L.	P	PFML		PFH	P	G
RAMOS MELLAN F., G.				F		
RAMOS PACHECO, S.			M	F		
RIVAPALACIO GALICIA, E.				F	F	G*
RUBI DELCADO, R.			M	FM		
RUIZ GONZALEZ, J.				F		
SAENZ GARZA, M.A.				F		
SALAZAR S., J. DE D.				F		
SALINAS LOPEZ, E.				F		
SECURA CATALAN, V. M.			L	F		
SILVA JARQUIN, J.				F		
TELLEZ SALAZAR, M.				F		
TRUJILLO ARANA, L.				F		
VARGAS ALARCON, G.			M	F		
VARGAS GARCIA, F.		L		F		
VAZQUEZ HERNANDEZ, M. E.			F	LF		
VELEZ GARCIA, R.				FM		
VELEZ TORRES, A.	P	L		F		
YESCA FRAGOSO, R.				F		
ZARATE DE LIMO, I.	G	P		FP		
ZUPITA SERRANO, A.				F		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-4

Diputados Locales con Alfredo del Hazo G.

NOMBRE	FABELA MAZOTI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETETA	PICHARDO	CHUATFFET	OTROS
ALMAZAN DELGADO, J.			G		LMG	F	C°	
ALVAREZ DIAZ, E.					L			
ARANA POZOS, J.R.			G		P L	C°		
AVALOS ZUPPA, J. L.					L F			
AVILA P., M. G.				M	L			
AVILA RODRIGUEZ, G.					L	M		
AZUARA ZURIGA, J.					L			
BARCENAS BASURTO, M.				M	L	M		
BRISEÑO GOMEZ, M.					L			
CARDENAS MONROY, G.					LM			
CARPIO MONTER, J.					L		L F	
CARREON DIAZ, R.					L			
CARRILLO CALDERON, L.					LM			
CARVAJAL HERNANDEZ, J. L.					L			
CASTILLO MEYRA, A. M.					L			
CEJUDO DIAZ, J. A.					L			
COLIN JARDON, G.					L			
CORO ZUCCOLI, R.					L			
DELGADO VALLE, J.		L	P F	F	L			
DOMINGUEZ RIVERO, A.					L			
DUARTE ZEPEDA, J.				M	L			
ELORZA SANCHEZ, A.					L			
ESCALANTE GUTIERREZ, M.					L			
FERNANDEZ Y REUS, I. J.					L			
FLORES MENDEZ, C.				P	LP			
G., MERCEDES					L			
GAETA VAZQUEZ, J.					L	F		
GARAY CORNEJO, R.					LM	F		
GARCIA BELTRAN, J.					L			
GARCIA CUEVAS, F. A.					L			
GARDUÑO CERVANTES, S.					L			
GOMEZ SUÑEZ, P. A.		G	G		GL			
GOMEZ., GI.					L			
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	LP	M	L F	
GONZALEZ ISUNZA, E.		G	G	G	P L F	C°	C° M	G°
GONZALEZ SALAS, M.					L	G		
GUEVARA ROMERO, E.					L			
HERNANDEZ NIER, E.					L			
HERNANDEZ TAPIA, J.					L			
MUITRON ROSSETE, A.					LG			
JIMENEZ ZEPEDA, E.					L			
LARA CANACHO, J. G.					L			

CUADRO VI-4 Continuación

LOPEZ GARCIA, J.				L	
LOPEZ RODRIGUEZ, C.				LM	LF
LUNA CAMACHO, H.		M		L	
LUVIANOS ESTRADA, D.				LM	
MACEDO GALINDO, O.				L	
MARTINEZ ORTA, E.		M		LP	
MARTINEZ S., M. G.				L	
MEJIA VEGA, A.				L	
MUÑOZ RIVERA, U. I.				LPPG	
NAVA GONZALEZ, A.				LM	
NAVA MIRANDA, M.				L	
NEYRA CHAVEZ, A.			F	L	
NOGAL ELORZA, M.	M	M	M	L	
PALMERO CUEY, M.				L	
PAREDES AGUIRRE, L.			M	L	
PEREZ CARRILLO, S.				L	
QUINTANILLA L., O. G.				L	
QUIROZ S., V.			M	L	
RAMIREZ RODRIGUEZ, N.				L	
RAMOS PLIEGO, J.				L	
RANGEL G., I.				L	
RENDON C., L.				L	
REY GONZALEZ, R.				L	
REYES RODRIGUEZ, M. E.			F	L	
REYES VALENCIA, D.				LM	
RICO AVILA, J.			M	LM	
ROA CORTES, E.				L	
RODRIGUEZ DE M., A.				L	
ROJAS S., M.				L	
RONQUILLO NAVA, D.				L	
RUEDA ENRIQUEZ, R.			G	L	
RUIZ DE CHAVEZ, M.			FP	LP	F
RUIZ GUZMAN, H.				L	
SALAZAR BUENO, F.			M	L	
SALCEDO SOLIS, J. L.			F	L	F
SALINAS LOPEZ, M. T.				L	
SANCHEZ GARCIA, A.			M	L	
TELLEZ ARCE, M.				LM	
VAZQUEZ HERNANDEZ, J.			M	ML	
VAZQUEZ HERNANDEZ, M. E.			F	LF	
VAZQUEZ LIMAS, S.				L	
VERA OSORNO, L.				LM	
VIVEROS C., M.				L	
VIZCAINO COBIAN, J. G.				L	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-5 Presidentes Municipales con Alfredo del Mazo G.

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU	MAZQZ	BETETA	PICHARDO	CHUATFFET	OTROS
ALKAZAN DELGADO, J.			G		LMG	F	G*		
ALVARADO JACCO, J.				LF	M				
CARDENAS MONROT, G.					LM				
CARRANZA DIAZ, F.			L		M				
CARRILLO CALDERON, L.					LM				
CHAVEZ JURADO, C.					M	L			
CHUATFFET CENOR, E.				P	G* M	G*			
CURI RAIME, A.				P	MG	G		G	
DOMINGUEZ HERNANDEZ, C.	LM				M				
ESQUIVEL DE QUINTANA, J.			L	LF	M				
GARAY CORNEJO, R.					LM	F			
GASCA PLIEGO, A.				G	PM	PF	G*		
GOMEZ SANCHEZ, G.			L		M				
GONZALEZ RAMIREZ, F.					M	L			
HERNANDEZ PONCE, C.				L	M				
LANDA CASTRO, M.				G	M				
LOPEZ RODRIGUEZ, C.					LM		LF		
LUEVANO ROMO, J.					FM				
LUVIANOS ESTRADA, D.					LM				
MALDONADO RUIZ, F.					M	G	MP	G*	
MANCILLA GUZMAN, S.			L		M				
MARTINEZ SOLVERVIELLE, L. R.				L	FM	F			
NAYA GONZALEZ, A.					LM				
HUÉZ ZETINA, R.				L	M				
OLVERA REYES, A.				P	M				
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFML	PFM	P	G		
REYES VALENCIA, D.					LM				
RICO AVILA, J.				M	LM				
RUBI DELGADO, R.					M	FM			
SANCHEZ BARRALES, C.				PF	MG	GM			
SORIA ESQUIVEL, J.	M	L	L		M				
TELLEZ ARCE, M.					LM				
VAZQUEZ HERNANDEZ, J.				M	ML				
VELEZ GARCIA, P.					FM				
VERA OSORNO, L.					LM				

CLAVES: ver Cuadro III-1

CUADRO VI-6 Funcionarios en el PRI Estatal con Alfredo del Mazo G.

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HARK	CANTU	MAZOT	BETETA	PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ARANA POZOS, J.R.			G		P L	C*			
BARRERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	GP	G	G	G	C*
BARRERA VELAZQUEZ, H.			H	L F	GPS	F			
CAMACHO QUIROZ, C. O.					P	G	H		C*
FLORES MENDEZ, C.					P	LP			
GARCIA GARCIA, J. L.			F	F M	FP				
GARZA MORALES, H.				L	P				
GASCA PLIEGO, A.				G	P H	P F			C*
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	LP	H	L F		
GONZALEZ ISUNZA, E.			G	G	P L F	C*	C* H		C*
GUERRERO MIER, A.S.					P				
HINOJOSA JUAREZ, M.				P L	GP				
MARTINEZ LEGORRETA, A.				C* H	F	P F			C*
MARTINEZ ORTA, E.			H		LP				
MUNOZ RIVERA, W. I.					LPFG				
ORTIZ SOLALINDE, G.E.					P		P G		G
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFML	P F H		P		G
RUIZ CAMPEAN, R.			H	L	P				
RUIZ DE CHAVEZ, M.				F P	LP	F			
ZARATE DE LIMO, I.			G	P	FP				

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-7

Senadores con Alfredo del Mazo G.

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CARTU MAZ02	BETEIA PICHARDO CHAYFFEI	OTROS
BARRERA VELAZQUEZ, H.			M	L F	G P S	F
HERNANDEZ, H. J.					S	
JARQUIN HERNANDEZ, H.				F	S	F
SENTIES DE BALLESTEROS, Y.			L P	M F	S	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-8 Funcionarios en el Gobierno de Mario Ramón Beteta

NOMBRE	FABELA MAZOI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN RANK	CANTU	MAZOI	BETETA	PICHARDO	CHUJYFFET	OTROS
ALFARO SANCHEZ, J.						G ^o			
ARANA POZOS, J.R.			G		P L	G ^o			
ARIAS VALDES, R. F.					G	G	G ^o		
BARRERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	G P	G	G	G ^o	
BARRIOS GONZALEZ, J.			GLF	G		G			
BAZ DIAZ LOMBARDO, G.				G	G	G			
CAMACHO QUIROZ, C. O.					P	G	H	G ^o	
CARDENAS GUTIERREZ, E.					G	G	G	G ^o	
CASO RAFAEL, A.						G			
CHUJYFFET CENOR, E.				P	G ^o H	G ^o			
CURI NAIME, A.				P	H G	G		G	
GOMEZ DE OROZCO, E.						G			
GONZALEZ ISINZA, E.			G	G	P L F	G ^o	G ^o H	G ^o	
GONZALEZ SALAS, W.					L	G			
HERNANDEZ TELLO, H.						G			
JIMENEZ GONZALEZ, H.			H			G			
MALDONADO RUIZ, F.					H	G	H P	G ^o	
MAYORAL CALLES, A.						G ^o			
OLIVERA GOMEZTAGLE, M.C.		S G ^o	P G ^o	G ^o		G ^o P			
PEREZGASGA, F.						G ^o			
REYES NEVAREZ, S.						G			
RIVERA MONTES DE OCA, L.				P G	G	G ^o	G ^o	G ^o	
TAMEZ FUENTES, D.						G ^o			
VELASCO MERCADO, L.	L	G ^o	G	G	G ^o	G			

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-9 Diputados Federales con Mario Ramón Bateta

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIM BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	BETEIA	PICHARDO	CHAYFFET	DIROS
ALCOZER VELAZQUEZ, A.					F			
ALHAZAN DELGADO, J.		G			LN	F	G*	
ANDA GUTIERREZ, C.					F			
BARRERA REYES, C.					F			
BARRERA VELAZQUEZ, H.			H	L F	G P S	F		
BUENO SORTA, J.					FG	F		
FERNANDEZ RIVERA, R. P.						F		
GAETA VAZQUEZ, J.					L	F		
GARAY CORNEJO, R.					LM	F		
GARCIA RIVAS PALMEROS, M.						F		
GASCA PLIEGO, A.				G	PN	P F	G*	
HERNANDEZ GONZALEZ, M.					F	F		
IXTA SERNA, J.						F		
JARQUIM HERNANDEZ, H.				F	S	F		
LOPEZ GONZALEZ, F. J.						F		
MARTINEZ SOUVERVIELLE, L. R.				L	FM	F		
NAVARRO Y RAMIREZ, T.						F		
RIVAPALACIO GALICIA, E.					F	F	G*	
RIVERA PEREZ, M. P.						F		
RUIZ DE CHAVEZ, M.			F P		LP	F		
SALCEDO SOLIS, J. L.					L	F		
SANCHEZ GAVITO DIAZ, M. M.						F		
SILVA BELTRAN REYES, A.						F		
UGARTE CORTES, J.			P F	G F		F		
VALDES RODRIGUEZ, M.			H	F		F	P	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-10 Diputados Locales con Mario Ramón Beteta

NOMBRE	FABELA NAZOT	SOOLIN BAZ	ALSARRAN HAKK	CANTU NAZOT	BETETA PICHARDO	CHKATFFET DIBOS
ANGULO NAVARRO, S.			M			L
BERNAL CHAVEZ, R.						L
CADENA GRAJEDA, N.						L
CAVAZOS CORTIEZ, G.				F		L
CHAVEZ JURADO, C.				M		L
COSS RAMIREZ, V.			M	L F		L
GONZALEZ MELO, M. J.				F		L
GONZALEZ RAMIREZ, F.				M		L
HERNANDEZ LOPEZ, E.						L
MONROT PEREZ, N.			M			L
PEREZ GARDUÑO, C.						L
PEREZ RIVAS, R.						L
PRADO MERCADO, M. E.				F P		L
RAMIREZ VARGAS, S.						L

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-11 Presidentes Municipales con Mario Ramón Beteta

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZDZ	BETETA	PICHARDO	CHUATFFET	OTROS
AVILA RODRIGUEZ, G.				L	M			
BARCENAS BASURTO, M.				M	L	M		
BOBADILLA ALVAREZ, J.				F M		M		
CRUZ VAZQUEZ, S.				M		M	L F	
ESTRADA BERNAL, A.				L		M		
GILES RIOS, A.			L M			M		
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	L P	M	L F	
GONZALEZ ORTEGA, A.						M	L F	
HERNANDEZ REYES, A.						M	L F	
LEÑERO BORES, A.			L			M		
NETRO MAJERA, B.						M	L F	
PAYON JARAMILLO, L.			P	L P		M		G°
QUINTERO MARDUEZ, R.						M	L F	
TELLEZ SAENZ, J.						M	L F	
TORRES PULIDO, J. L.						M	L F	
VALDES ARIAS, S.						M	L	

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-12 Funcionarios en el PRI Estatal con Mario R. Beteta

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZDZ	BETETA	PICHARDO	CHUATFFET	OTROS
GASCA PLIEGO, A.				G	P M	P F	G°	
OLIVERA GOMEZTAGLE, M.C.			S G°	P G°	G°	G° P		

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-13 Funcionarios en el Gobierno de Ignacio Pichardo

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NANK	CANTU MAZOT	SETETA PICHARDO	CHAYFFET	OTROS
ALMAZAN DELGADO, J.			G		LMG F	G°	
ARIAS VALDES, R. P.					G G	G°	
BARRERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	G P	G	G°
BENITEZ TREVINO, H.			P	P G		G°	
CARDENAS GUTIERREZ, E.					G G	G	G°
GASCA PLIEGO, A.				G	P N P F	G°	
GONZALEZ ISMIZA, E.			G	G	P L F	G°	G° M G°
HARO BELCHEZ, G. J.				P		G P	G°
LIRA MORA, H.		G	G°	P F	P GS	G°	G°
LOPEZ DCHOA, J.						G°	
MARTINEZ LEGORRETA, A.				G° M	F P F	G°	
MERINO MARON, J.				G P	F G	G°	
ORDORICA PEREZ, B.						G°	
ORIZ SOLALINDE, G.E.					P	P G	G
PADILLA AGUILAR, J. C.				P G		G°	
RIVERA MONTES DE OCA, L.				P G	G	G°	G°
RODRIGUEZ LUGO, J.				M		G	
SALGADO, MA. E.						G	
VELASCO SANCHEZ, S.					G	G°	G°

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-14 Diputados Federales con Ignacio Pichardo

NOMBRE	FABELA MAZDI	SCOLIM BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZDZ	BETETA	PICHARDO	CHAVYFFET	OTROS
ALARCON SAMANO, J. E.			L					LF
BEDOKLA LOPEZ, P.								LF
BERNAL MARTINEZ, E.								LF
CARPIO MONTER, J.				L				LF
CERON MENDIZ, I. M.								LF
CONTRERAS CONTRERAS, J.			R					LF
CRUZ VAZQUEZ, S.			N		N			LF
EZETA MOLL, G.	P		H G					LF
FLORES GONZALEZ, R. M.								LF
GARSON FRANCO, E.								LF
GOMEZ DE IZQUIERDO, E.								F
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	L P	N		LF
GONZALEZ ORTEGA, A.						N		LF
HERNANDEZ REYES, A.						N		LF
HUITRON BRAVO, M. J.				L				LF
JIMENEZ LEAL, S.								LF
LOPEZ RODRIGUEZ, C.					L M			LF
MARTINEZ ALMAZAN, R.								LF
MARTINEZ MARTINEZ, J.		L	L M	F				LF
MARTINEZ ORTA FLORES, G.								LF
MARTINEZ VELAZQUEZ.V.								LF
MENDOZ TEJEDA, J.								LF
NETRO MAJERA, B.						N		LF
PRESBITERO GONZALEZ, M. E.						N		LF
QUINTERO MARQUEZ, R.								LF
REBOLLO ALTUNA, A.				F				LF
RODRIGUEZ DOMINGUEZ, E.								F
ROSAS REYES, M. A. DE.			N					LF
SALINAS ORTIZ, A.								LF
SUAREZ FLORES, R.								LF
TELLEZ SAENZ, J.						N		LF
TORRES PULIDO, J. L.						N		LF
VELAZQUEZ ARIAS, S.								F
VERA GATTAN, J.								LF

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-15 Diputados Locales con Ignacio Pichardo

NOMBRE	FABELA MAZ01	SCOLIN BAZ	ALBARRAN NARC	CANTU MAZ02	BETETA	PICHARDO	CHUYFFET	OTROS
ALARCON SAMANO, J. E.			L					LF
BEDOLLA LOPEZ, P.								LF
BERNAL MARTINEZ, E.								LF
CARPIO MONTER, J.				L				LF
CERON NEQUIZ, I. M.								LF
CONTRERAS CONTRERAS, J.				M				LF
CRUZ VAZQUEZ, S.				M		M		LF
DOMINGUEZ RODRIGUEZ, E.								L
EZETA MOLL, G.		P	M G					LF
FLORES GONZALEZ, R. M.								LF
GARSON FRANCO, E.								LF
GOMEZ ISSA, E. V.								L
GONZALEZ ESPINOZA, M.				P	L P	M		LF
GONZALEZ ORTEGA, A.						M		LF
HERNANDEZ REYES, A.						M		LF
HUITRON BRAVO, M. J.				L				LF
JINEHEZ LEAL, S.								LF
LOPEZ RODRIGUEZ, C.					L N			LF
MARTINEZ ALMAZAN, R.								LF
MARTINEZ MARTINEZ, J.		L	L M	F				LF
MARTINEZ ORTA FLORES, G.								LF
MARTINEZ VELAZQUEZ, V.								LF
MENDOZ TEJEDA, J.								LF
NETRO MAJERA, B.						M		LF
PRESBITERO GONZALEZ, M. E.								LF
QUINTERO MARQUEZ, R.						M		LF
REBOLLO ALTUNA, A.				F				LF
ROSAS REYES, M. A. DE.			M					LF
SALINAS ORTIZ, A.								LF
SUAREZ FLORES, R.								LF
TELLEZ SAENZ, J.						M		LF
TORRES PULIDO, J. L.						M		LF
VALDES ARIAS, S.						M		L
VERA GATTAN, J.								LF

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-16 Presidentes Municipales con Ignacio Pichardo

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET OTROS
CANACHO QUIROZ, C. O.				P	G	M G*
GONZALEZ ISUNZA, E.			G	G	P L F	G* M G*
MALDONADO RUIZ, F.					M	G M P G*

CLAVES: ver cuadro III-1

CUADRO VI-17 Funcionarios en el PRI Estatal con Ignacio Pichardo

NOMBRE	FABELA MAZOT	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU MAZOT	BETETA PICHARDO	CHUATFFET OTROS
HARO BELCHEZ, G. J.				P		G P G*
MALDONADO RUIZ, F.					M	G M P G*
MONTIEL ROJAS, A.						P G
ORTIZ SOLALINDE, G.E.					P	P G G
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFNL	P F M	P G
VALDES RODRIGUEZ, M.			M	F		F P

CLAVES: ver cuadro III-1

EPILOGO

La Dinastía de Emilio Chuayffet

1. Grupos y élite local

El análisis de los cincuenta y un años que van de 1942 a 1993 revela la permanente sucesión de grupos constituidos en torno de un personaje político que casi siempre es el gobernador. Algunos de esos grupos han tenido fuerza no sólo para llegar al poder sino para conservarlo, como fueron los de Fabela (el original Atlacomulco) y el de Hank, pero aun en esos casos, su predominio no rebasó los doce años de vigencia: en el caso de Fabela, el control de su grupo comenzó a extinguirse con el mismo Del Mazo Vélez y concluyó con el gobierno de Sánchez Colín. El de Hank terminó con la selección presidencial de Del Mazo González, a pesar de la pública y activa oposición de Hank y Jiménez Cantú. Si ambos grupos, que han sido los más fuertes en la historia local, no pudieron sostener su poder, el resto apenas ha tenido vigencia sexenal: Baz, Fernández Albarrán, Del Mazo y Pichardo, lograron controlar la política local pero no más allá de su periodo legal.

Los grupos han sido una constante en la historia del estado pero sin que ello haya significado anular la unidad de la élite. Esa cohesión interna, que ha sido inspirada en aquel principio ya analizado de la protección local frente al gobierno federal, se ha mantenido por la observancia de varias características: la primera es la permanente apertura a nuevos políticos que todos los gobernadores han mantenido aun cuando sean evidentes las discrepancias entre ellos. Esa disposición ha garantizado la renovación de la élite.

La segunda característica es que las designaciones en puestos cercanos responden a dos criterios fundamentales: asegurarse el

governador el control político con amigos conocidos a lo largo de toda su carrera, leales y confiables, que constituyan, al final de cuentas, su grupo político y dar cabida a representantes de otros grupos o corrientes. Los cuadros analizados en cada capítulo muestran que los porcentajes más bajos de nuevos políticos se registran precisamente en el ámbito del gobierno, pues es ahí donde el gobernador se asegura el control y donde es más evidente la representación grupal. Por el contrario, las áreas destinadas al impulso a nuevos funcionarios (de hecho, a la renovación política) son las diputaciones locales y las alcaldías.

Una tercera característica, muy ligada a la presencia de los grupos, es el hecho de que los políticos de alto nivel, con más precisión, aquéllos que ocupan cargos de gabinete, no siempre tienen trayectorias en las que sean visibles secuencias claras en cuanto a puestos, áreas o especialización. Dicho en otras palabras, el político no hace exclusivamente una carrera administrativa, electoral o partidaria sino que la combina, y consigue un cargo gracias a su experiencia política acumulada, más que por la especialización que podría adquirir en una área administrativa o en un ámbito formativo. Este comportamiento refleja las necesidades de los grupos que colocan a sus miembros donde es indispensable o donde existe la oportunidad con el fin de seguir presentes en la política activa.

Esa deliberada disposición a ampliar la élite local y la proliferación de grupos ha impedido que uno solo, por más fuerte que sea, consiga dominar al conjunto. Pero no son éstas las únicas razones que lo explican. Como se vio al inicio del capítulo anterior, el crecimiento demográfico de los municipios aledaños al Distrito Federal ha permitido la creación de grupos políticos locales que buscan un sitio en la actividad del estado. Si en el caso de los grupos del Valle de Toluca es el número lo que impide a alguno el control, en el caso de los que han aparecido en el Valle de México se trata de la ausencia de identidad con Toluca y, por extensión, con el estado. El peligro que representan estos grupos para el político tradicional de la entidad, se resume en

algunas de sus características: son municipios con mucha población; que han llegado a concentrar el mayor número de votos, de tal manera que pueden decidir no sólo el triunfo del gobernador sino determinar la participación federal del estado; que no tienen identidad entre sí, aunque tampoco con Toluca, y que debido a que los asentamientos son recientes no producen políticos experimentados, maduros y preparados.¹

Para el político de Toluca el peligro es que un gobernador surgido de estos municipios se comportaría como "un regente del Distrito Federal, sin identidad, un administrador que difícilmente manejaría la clase política porque no hay nada que lo arraigue en el estado".² En el fondo, existe la preocupación histórica de un nuevo desmembramiento promovido por el gobierno federal y apoyado por los políticos del Valle de México, que separaría los municipios aledaños para integrarlos a la capital de la República en una nueva entidad federal. Si hay una preocupación por la soberanía estatal, también existe, y acaso más determinante, una preocupación económica y política: en los municipios del Valle de México se encuentra la fuerza económica sin la cual el estado no sobreviviría.³

Al margen de la posible exageración que se advierte en el temor, la amenaza de que las élites políticas del Valle de México logren arrebatarse el poder a las tradicionales es real y creciente. Como lo observara un político, ése constituye el talón de Aquiles de la entidad en el mediano plazo.⁴ La mejor muestra de ello es que en las diputaciones federales cada vez interviene menos el gobernador pues se han convertido en plazas del Valle de México, si no por completo, sí en su gran mayoría.⁵ El político de Toluca ha resuelto el dilema de darle a los del Valle de México más presencia concediéndoles cargos de elección, pero cerrándoles los

¹ Entrevistas D, F, K, H y J.

² Entrevista C.

³ Entrevista E.

⁴ Entrevista C.

⁵ Entrevistas F y E.

puestos en el gobierno local y, naturalmente, impidiéndoles el acceso a la gubernatura.⁶ Para los políticos más agudos, de continuar el enfrentamiento en estos términos el resultado va a ser el debilitamiento de la reconocida unidad y cohesión de la élite local. La única alternativa sensata es la de aceptar que:

hay dos culturas, que el proyecto de formar una sola ya no se logró y que cada cultura requiere un tratamiento distinto, y que como una va creciendo y es más poderosa cada día que la otra, hay que darle sus mismas compensaciones. Cada quien con su cultura, cada quien con sus instituciones.⁷

El respeto por cada cultura (para seguir con los términos planteados) haría posible la convivencia y el fortalecimiento de la élite para que, llegado el momento, no fuera una tragedia la llegada de un político del Valle de México a la gubernatura. Pero eso implicaría comenzar a ver desde ahora al mandatario como un árbitro que media entre culturas y grupos, que no intenta imponerse sobre alguna, para que cuando el cambio se produzca, el gobernador de Naucalpan o de Tlalneptla haga lo mismo: respetar a los grupos del Valle de Toluca.⁸

Pero es aquí donde las cosas parecen complicarse. No sólo el respeto por cada cultura no se da, sino que con la llegada de Emilio Chuayffet a la gubernatura en 1993, parecen agravarse los conflictos. Chuayffet ha sido un fruto singular de la tensión que se ha advertido desde los años sesenta entre un político tradicional, vinculado a la población como Hank, y un nuevo estilo, racional y modernizador, que hace descansar la política en la eficiencia administrativa, ejemplificado por Del Mazo González. Una tensión que no se reduce, como se ha visto, al estilo personal sino que ha involucrado el enfrentamiento de grupos locales.

⁶ Entrevistas K y F.

⁷ Entrevista C.

⁸ Entrevistas F y C.

Chuayffet, quizá por haber desarrollado su carrera entre estas generaciones, debería estar conciente del potencial de conflicto que representa la división de políticos y debería, por lo tanto, inaugurar la figura del gobernador árbitro que desactive la tensión. Los hechos, por el contrario, revelan a un funcionario que ha construido su carrera en función de alcanzar objetivos precisos para lo cual ha construido un grupo de seguidores donde él es el jefe y no el líder. Chuayffet parece encarnar al político tradicional del Valle de Toluca, que ha conocido las prácticas de la política nacional pero que no está dispuesto a abandonar la enorme influencia del estado.

2. El jefe político

Chuayffet se convirtió en gobernador a los cuarenta y dos años de edad lo que, además de su juventud, muestra una carrera acelerada y siempre en ascenso en la cual supo apoyarse en varias personalidades políticas. Nacido en Toluca, en una familia libanesa bien conocida en su comunidad y en el estado, Chuayffet estudió la licenciatura en Derecho en la UNAM. Al concluirla en 1974, se convirtió en el secretario auxiliar de Arturo Llorente, en ese entonces subsecretario del Trabajo y cercano amigo de Jesús Reyes Heróles, con quien Chuayffet, gracias a la intermediación de Llorente, llegaría a tener contacto.⁹ En 1976, al iniciarse el periodo presidencial de López Portillo, Llorente sería designado delegado en Benito Juárez, una de las principales delegaciones del Distrito Federal, en ese momento encabezado por Carlos Hank. Gracias a Llorente, Chuayffet sería nombrado subdelegado, lo que le permitió alimentar el contacto con Hank, a quien ya había conocido como gobernador. De la habilidad de Chuayffet da cuenta el que haya logrado ser amigo de dos figuras influyentes de la política nacional.

⁹ Entrevistas L y J.

Chuayffet, sin abandonar el Departamento del Distrito Federal, siguió en contacto con la política local a tal grado que en 1976 fue designado presidente del comité municipal de Toluca, lo que le facilitó los contactos con los políticos locales y en especial con el aparato del partido. En 1979 Chuayffet promovió su candidatura a una diputación federal pero aún cuando presentó formalmente su registro, no la consiguió.¹⁰ Con todo, su presencia en el comité municipal le rindió poco después notables beneficios pues en 1981 logró que el PRI estatal lo postulara candidato a la alcaldía de Toluca.¹¹ Lo más llamativo del caso es que también en 1981 Chuayffet ya se había convertido en titular de la delegación Benito Juárez pues Llorente, su tutor político, había renunciado.

Como puede verse, Chuayffet no abandonó ningún cargo para dedicarse por completo a la política local o nacional. En el fondo, Chuayffet sabía que los cargos federales eran decisivos y en aquél entonces los locales no representaban una garantía de continuidad. Ese pie puesto en Toluca le permitió aprovechar las oportunidades que se fueron presentando. Fue así como consiguió librar el cerrado conflicto que envolvió la sucesión de Jiménez Cantú y que finalmente se resolvió en favor de Del Mazo. El hecho de que Chuayffet colaborara estrechamente en la campaña de Del Mazo y más tarde ocupara un cargo en su gabinete, hace pensar a simple vista que Chuayffet siempre estuvo comprometido con él. La historia es distinta y muestra con toda claridad el cuidado y la precisión con la que Chuayffet ha conducido su carrera política.

De acuerdo con los testimonios disponibles, al acercarse el fin del gobierno de Jiménez Cantú, Chuayffet creyó que el sucesor sería Pichardo. Como no lo conocía, Chuayffet pidió a un amigo en común se lo presentara para que Pichardo, en caso de convertirse en el siguiente gobernador, le abriera las puertas de la política local.¹² Como se ve, Chuayffet extendió sus vínculos a todas las

¹⁰ *El Sol de Toluca*, 3 de marzo de 1979.

¹¹ Entrevista J.

¹² Entrevista C.

personas y grupos que consideró influyentes, sin importar cuántas diferencias hubiera entre ellos: con Hank y Reyes Heróles, con Pichardo y con Del Mazo.

Poco antes de concluir su periodo al frente de la presidencia municipal, Chuayffet por fin consiguió el cargo de secretario de Educación que Mario Colín dejara vacante. Este va a ser el puesto que le permitirá a Chuayffet crear una amplia base de apoyo entre los maestros, el sector profesional más importante de la entidad. Como Hank, Chuayffet "se dedicó todos los años que fue secretario de Educación a recorrer escuela por escuela, a examinar niños personalmente en los salones, a hacerse amigo de todos los maestros y de todos los directores".¹³ Cuando fue postulado candidato a gobernador, la principal fuente de respaldo en su campaña y en las urnas fue el magisterio estatal. Esa base sería ampliada durante los dos años que Chuayffet se desempeñó como secretario de Gobierno con Beteta, no sólo porque ya contaba con contactos sociales importantes, sino porque fue él quien a nombre del gobernador (reacio a las concentraciones populares) realizó la mayoría de las giras de trabajo.¹⁴ Si como secretario de Educación Chuayffet estableció buenas relaciones con el magisterio, como secretario de Gobierno recorrió los municipios y se vinculó a los líderes de cada región. Chuayffet, en 1989, era un político local de amplio apoyo y reconocimiento.

Aunque no fue el único político local que aceptó colaborar con Beteta, Chuayffet sí fue el más conocido de ellos, lo que significó jugar casi todo su capital político a una carta particularmente riesgosa. Debido a esa indiscutible asociación con Del Mazo y Beteta, Chuayffet estuvo a punto de ser marginado de la política nacional y, acaso en menor medida, estatal. Fue la ayuda del profesor Hank lo que le permitió salvar la situación, pues fue él quien abogó por Chuayffet ante el presidente Carlos Salinas a quien se lo presentó como el político local que hizo menos desastrosa la

¹³ *Idem.*

¹⁴ Entrevista K.

gestión de Beteta.¹⁵ Más por la influencia de Hank que por el convencimiento presidencial, Chuayffet fue nombrado procurador federal del Consumidor. Esa coyuntura fue decisiva para Chuayffet porque le dio la oportunidad de salir de Toluca, limpiar su imagen de compromiso con la gubernatura más criticada del estado, y continuar su carrera federal. Pese a todo, como lo observa con agudeza un político, la caída de Beteta fue benéfica para Chuayffet.¹⁶

Como siempre lo había hecho, Chuayffet se hizo visible: con el respaldo de Hank se acercó al presidente Salinas, destacó en las reuniones oficiales y, conciente de que nada de esto bastaba, buscó el apoyo y el consejo de un hombre cercano a Salinas, José Francisco Ruiz Massieu, al que le confió, como ya lo había hecho desde sus tiempos de alcalde, que deseaba ser gobernador.¹⁷ Si Hank y Ruiz Massieu le allanaron el camino hacia el presidente, su actividad política lo hizo sobresalir como un funcionario capaz y leal. Fue así que al crearse el Instituto Federal Electoral, el organismo regulador de las elecciones en México, Chuayffet se convirtió en su primer director general. Debido a que los comicios se convirtieron en la principal preocupación política de Salinas, Chuayffet tuvo la oportunidad de demostrar que era un político capaz y no sólo un buen administrador.

Al concluir el gobierno de Pichardo en 1993, Chuayffet figuró como el mejor candidato a sucederlo: había colaborado con Hank, con Del Mazo y con Beteta, tenía carrera local y una exitosa (y en ese momento muy visible) carrera federal. Precisamente por colaborar con todos ellos, Chuayffet no estaba identificado con ninguno, por el contrario, "unía generaciones, proyectos, amarraba grupos".¹⁸ Sus competidores no habían alcanzado la talla política requerida para ocupar la gubernatura, menos cuando se tenía aún muy fresca la experiencia de Beteta y el esfuerzo de Pichardo. Sus principales

¹⁵ Entrevista C.

¹⁶ Entrevista L.

¹⁷ Entrevistas G y C.

¹⁸ Entrevista D.

contendientes, Humberto Lira Mora y Mauricio Valdés, aun cuando poseían trayectorias importantes, mostraban tres defectos decisivos: sus carreras eran por completo locales, estaban directa o indirectamente identificados con el grupo de Hank y, sobre todo con el de Pichardo (Lira Mora era su secretario de Gobierno y Valdés el líder del PRI estatal), y ambos pertenecían al genérico Valle de México.¹⁹ Chuayffet, formado en la tradición de Toluca y vinculado a todos los recientes ex mandatarios, era la garantía de continuidad en la cohesión de la élite local.

Chuayffet, como pocos políticos, ha hecho una carrera acelerada, en contacto con diversos funcionarios, con el fin de alcanzar su objetivo, la gubernatura, pero sin que en el camino hiciera compromisos indisolubles: "Chuayffet, dice un político cercano a él, no es de nadie, Chuayffet está fundando una nueva dinastía política. El está convencido de que nació para gobernar y eso le ha dado una enorme fuerza para hacer una carrera muy sólida, siempre en ascenso y sin depender de nadie".²⁰ Quiere construir un grupo que trascienda su término legal y que le ayude a seguir gobernando, si es posible, más que su estado.²¹ Pero si esta ambición no le es privativa, sí lo distingue la manera de hacerlo: todos los gobernantes anteriores llegaron con un grupo de amigos, casi siempre competentes políticos, que los ayudaron a desarrollar una buena administración. Los anteriores mandatarios no basaron su autoridad en el apoyo de grupos cerrados, impenetrables, por el contrario, como lo ejemplificó el caso de Hank, la autoridad se cimentó en el impulso a nuevos políticos. Chuayffet, por el contrario, "no confía en nadie", se ha rodeado de colaboradores jóvenes, inexpertos que le aseguran su ascendencia personal, su control.²²

El gabinete (cuadro VII-1) muestra con claridad el cuidado que Chuayffet puso en cubrir requisitos formales: todos tienen

¹⁹ Entrevistas D y K.

²⁰ Entrevista C.

²¹ Entrevistas D y H.

²² Entrevistas L e I.

antecedentes políticos en el estado (naturalmente, son oriundos de él), pero sus trayectorias son limitadas y, por ende, con poca experiencia: de los 11 titulares solamente 3 habían tenido antes una responsabilidad similar. Todos, en contraste, tienen relaciones personales con Chuayffet desde los años en que fue secretario de Educación con Del Mazo y algunos, como su secretario de Gobierno, Camacho Quiroz, su subalterno con Beteta.²³ La inexperiencia y la relación personal le garantizaban que gobernaría con ayudantes, no con colaboradores; en realidad, como lo ha apuntado un observador, Chuayffet no designó secretarios sino subsecretarios a los que indicaba qué hacer, cómo y cuándo.²⁴ Controlar es la palabra más adecuada para calificar la actuación de Chuayffet; la vigilancia que ejerció en el nombramiento de los secretarios la extendió a puestos menores e incluso formalmente ajenos (la alcaldía de Toluca, por ejemplo) donde las designaciones contaron con su visto bueno.²⁵

La necesidad de trascender ha sobrepasado límites. Durante su primer año como gobernador, Chuayffet promovió el cambio profundo de la constitución local, que implicó no sólo restituirle su carácter normativo sino también la modificación de algunas disposiciones esenciales.²⁶ La más importante de ellas fue el cambio que obliga al Congreso local a nombrar al secretario de Gobierno como gobernador sustituto en caso de ausencia del electo. Hasta antes de 1994, la Constitución concedía a los legisladores la facultad de designar a quien consideraran adecuado; por eso a Del Mazo lo reemplazó Baranda, el secretario de Finanzas, y a Beteta, Pichardo, el procurador federal del Consumidor.

Con la reforma constitucional, el Congreso no tiene atribuciones para elegir, sino está obligado a mantener la continuidad del gobernador. Por eso, cuando el presidente Ernesto Zedillo designó a Chuayffet secretario de Gobernación en 1995, fue César Camacho su

²³ Entrevistas D y E.

²⁴ Entrevista C.

²⁵ Entrevista L.

²⁶ Entrevistas C e I.

antecedentes políticos en el estado (naturalmente, son oriundos de él), pero sus trayectorias son limitadas y, por ende, con poca experiencia: de los 11 titulares solamente 3 habían tenido antes una responsabilidad similar. Todos, en contraste, tienen relaciones personales con Chuayffet desde los años en que fue secretario de Educación con Del Mazo y algunos, como su secretario de Gobierno, Camacho Quiroz, su subalterno con Beteta.²³ La inexperiencia y la relación personal le garantizaban que gobernaría con ayudantes, no con colaboradores; en realidad, como lo ha apuntado un observador, Chuayffet no designó secretarios sino subsecretarios a los que indicaba qué hacer, cómo y cuándo.²⁴ Controlar es la palabra más adecuada para calificar la actuación de Chuayffet; la vigilancia que ejerció en el nombramiento de los secretarios la extendió a puestos menores e incluso formalmente ajenos (la alcaldía de Toluca, por ejemplo) donde las designaciones contaron con su visto bueno.²⁵

La necesidad de trascender ha sobrepasado límites. Durante su primer año como gobernador, Chuayffet promovió el cambio profundo de la Constitución local, que implicó no sólo restituirle su carácter normativo sino también la modificación de algunas disposiciones esenciales.²⁶ La más importante de ellas fue el cambio que obliga al Congreso local a nombrar al secretario de Gobierno como gobernador sustituto en caso de ausencia del electo. Hasta antes de 1994, la Constitución concedía a los legisladores la facultad de designar a quien consideraran adecuado; por eso a Del Mazo lo reemplazó Baranda, el secretario de Finanzas, y a Beteta, Pichardo, el procurador federal del Consumidor.

Con la reforma constitucional, el Congreso no tiene atribuciones para elegir, sino está obligado a mantener la continuidad del gobernador. Por eso, cuando el presidente Ernesto Zedillo designó a Chuayffet secretario de Gobernación en 1995, fue César Camacho su

²³ Entrevistas D y E.

²⁴ Entrevista C.

²⁵ Entrevista L.

²⁶ Entrevistas C e I.

sustituto y no un político con mayor experiencia y mucho menos alguno de sus contrincantes en 1993, como Lira Mora, subsecretario de Protección Civil y Readaptación Social en Gobernación, o Mauricio Valdés, senador de la República, o a alguien más distante, como Oscar Espinosa Villarreal, regente del Distrito Federal. Control de la política local aun cuando él ya no se encuentre en el Palacio de Toluca. La modificación constitucional ha sido la mayor prueba de que Chuayffet quiere un grupo personal que domine al estado.²⁷

Hasta 1993 la sucesión política del Estado de México había sido el resultado de una competencia de grupos dirigidos por personalidades diversas. En esa competencia un valor entendido y respetado era reconocer que había diferencias, si no de fondo, sí de estilo, pero que siempre se mantenía la esperanza de volver a controlar la política y por lo tanto de hacer prevalecer el grupo propio. La competencia, como ellos mismos reconocían, llevaba implícita la alternancia. En todo caso, la sobrevivencia de un grupo dependía del prestigio, la acción y la autoridad de los líderes que no limitaban ni la incorporación de nuevos políticos ni su desarrollo. La fiel observancia de este principio aseguró la cohesión de la élite porque las derrotas no eran definitivas ni impedían ciertos grados de representación. Pero también tuvo otra consecuencia no menos importante: permitió el continuo adiestramiento de nuevos funcionarios y políticos. En la medida que el ascenso, en términos generales, no suponía la destrucción de los demás, la élite pudo renovarse con políticos preparados. El recurso, de manera similar a lo que ocurrió por años con la élite nacional, auspició lealtad, unidad y competencia.

Tal vez por el agotamiento de una generación que creyó en estos principios, o tal vez porque ha aumentado el número de grupos en disputa por el poder, Chuayffet ha optado por construir un grupo cuya principal característica es que el control se basa en un conjunto de seguidores que no están en condiciones de disputarle el

²⁷ Entrevista H.

liderazgo. Su control no deriva necesariamente de una competencia de capacidades sino del desplazamiento de políticos preparados que, por ello mismo, podrían seguir caminos distintos al suyo, en el mediano plazo, pero en lo inmediato, podrían discrepar. Como lo advierte un entrevistado, "la política se aprende poco a poco, no se puede formar un político en un año ni en un sexenio", lo que implica recuperar la experiencia aun cuando no se sea partidario del gobernador. Al marginar a una generación por razones de seguridad política, se improvisan secretarios: "Chuayffet es un reflejo del apresuramiento; es una persona joven que tiene colaboradores jóvenes... no puede esperarse, entonces, que pueda haber expertos de treinta o treinta y cinco años".²

Contra la tradición, Chuayffet no ha construido un liderazgo sino una jefatura, es decir emplea la jerarquía, la autoridad formal para imponerse a sus subalternos. Parece inconcebible que esto pueda ocurrir en una élite con una fuerte tradición de unidad y con valores tan arraigados como la que ha caracterizado al Estado de México, pero algunos factores externos, con precisión, de política nacional, han minado su prestigio. En 1994 el candidato presidencial, Luis Donaldo Colosio fue asesinado y el PRI tuvo que improvisar a un sustituto. El desajuste político que se provocó se llevó consigo, entre otros muchos elementos, al presidente del PRI. La emergencia política fue confiada, otra vez, a un hombre del Estado de México, a Pichardo.

Desde entonces, la imagen todopoderosa del Grupo Atlacomulco fue revivida para dar cuenta de lo inesperado: su fuerza es tan grande, se decía, que cercó al presidente Salinas y determinó la sucesión. Nuevamente se unió a Pichardo con Hank y la amenaza del grupo se transformó en una conjura: en septiembre de 1994 el secretario general del PRI, José Francisco Ruiz Massieu, fue asesinado y su hermano, Mario Ruiz Massieu, subprocurador de la República, acusó a Pichardo y a Humberto Benítez Treviño, uno de sus hombres de confianza y en ese momento procurador General, de

² Entrevista C.

estar implicados en el homicidio. El mito revivió y a fuerza de repetirlo pareció creíble: Hank y Pichardo conspiraban en contra del país.²⁹

El capital político de Pichardo, más que el de Hank, se gastó en pocos meses y alcanzó a sus seguidores en la entidad. Chuayffet simplemente contempló cómo la fuerza de su principal adversario desaparecía sin que él hiciera nada para lograrlo.³⁰ Pero si Chuayffet eliminó sin proponérselo a ese grupo, ganó por omisión a un presidente: Zedillo, como bien lo señalara un político local, es el primer mandatario que no conoce a nadie en el Estado de México y que ha optado por no intervenir en la política local para dejarla en manos del gobernador en turno. Por desconocimiento, más que por convicción, el presidente ha reconocido a Chuayffet como el líder confiable de la entidad.³¹

La fortaleza del grupo de Chuayffet ha dependido de factores extraordinarios que han minado a una élite distinguida por su unidad. El riesgo a mediano plazo es el de correr la misma suerte que la élite nacional a partir de los años ochenta: el desplazamiento de políticos avezados por funcionarios jóvenes e inexpertos. Esta vez, empero, la amenaza no proviene del gobierno federal o de las acciones de un funcionario "contaminado por el Distrito Federal", sino de un prestigiado toluqueño que abrevó en las mejores tradiciones políticas del estado. Quizá se trate del agotamiento de una élite incapacitada para corregir sus defectos.

²⁹ Más tarde el principal acusador, Mario Ruiz Massieu, fue capturado en Estados Unidos y por meses estuvo sometido a juicios de extradición infructuosos. A pesar del fracaso, el proceso sirvió para exhibir al ex funcionario como uno de los más corruptos y calculadores que hayan pasado por la administración federal. Aun así, el efecto sobre el PRI y sobre Pichardo fueron demoleedores.

³⁰ Entrevista C. Chuayffet ha dado sobradas muestras de querer alejarse de Hank y su grupo pese a su evidente deuda personal con el profesor. Desde que fue designado secretario de Gobernación, aunque no ha negado el apoyo de Hank, sí ha subrayado que él se formó con Reyes Heróles. Su discurso al tomar posesión del cargo federal, constituye la prueba más nítida de su esfuerzo por tomar distancia de Hank y presentarse como heredero del político veracruzano.

³¹ Entrevista H.

CUADRO VII-1

Políticos en el Periodo de Emilio Chuayffet

NOMBRE	FABELA NAZOI	SCOLIN BAZ	ALBARRAN HANK	CANTU	NAZOI	BEYETA	PICHARDO	CHUAYFFET	OTROS
BARRERA ECHEVERRI, G. A.			G	G	GP	G	G	G*	
CAMACHO QUIROZ, C. O.					P	G	M	G*	
CARDENAS GUTIERREZ, E.						G	G	G*	
CURI NAINE, A.				P	MG	G		G	
GONZALEZ ISUNZA, E.			G	G	PLF	G*	G*	M	G*
HARO BELCHEZ, G. J.				P			GP		G*
MALDONADO RUIZ, F.					M	G	MP		G*
MONTIEL ROJAS, A.							P		G
ORTIZ SOLALINDE, G.E.					P		PG		G
PAYAN JARAMILLO, L.			P	LP		M			G*
RAMIREZ ORNELAS, J.L.			P	PFNL		PFN	P		G
RIVAPALACIO GALICIA, E.						F	F		G*
RIVERA MONTES DE OCA, L.					PG	G	G*	G*	G*
ROJAS DAVILA, E.T.									G*
VELASCO SANCHEZ, S.					G		G*		G*

CLAVES: ver cuadro III-1

CONCLUSIONES

Durante años la política mexicana ha sorprendido a los analistas y se ha convertido en un permanente tema de interés por las rarezas que presenta. Pero a pesar del esfuerzo nadie acierta a encontrar el modelo teórico que explique cabalmente al sistema. Ha sido frecuente que los ensayos terminen señalando que México es una excepción que, sin embargo, comparte características de otros países. Se han creado incluso tipologías en las que el único caso es México.¹ No hay duda de que el desconcierto ha dado paso a la invención. Cuando las teorías no alcanzan a explicar todo, se recurre a imágenes y categorías que sin ser propias de la política, se parecen a lo que se desea explicar.

La unidad de una élite política, su renovación sin conflictos y sobre todo una clara continuidad en proyectos e incluso en estilos de comportamiento, en medio de la inexistencia de competencia electoral y de un servicio civil de carrera que normara objetivamente el ascenso y el reclutamiento en el servicio público, dieron lugar a la versión de la Familia Revolucionaria, integrada por los políticos más destacados y que decidía cómo y quién ejercía el poder. No era difícil ver en esta versión un intento simple de explicar una singularidad.

La idea de familia sugiere, antes que cualquier otra cosa, unidad y sucesión hereditaria. La cohesión resulta del vínculo personal y, en su caso, del interés por preservar las posesiones. De la Familia Revolucionaria surgió una derivación que se ha vuelto mítica: el Grupo Atlacomulco, un grupo nacido para controlar la política del Estado de México y cuya fuerza le ha permitido influir

¹ El más conocido es el de Giovanni Sartori quien en su ambicioso libro sobre los partidos políticos creó la categoría de "sistema de partido hegemónico pragmático" que solamente sirve para explicar a México. *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza, Madrid, 1980, pp. 280-289.

decisivamente en la nacional. De acuerdo con esa versión (profundamente arraigada en diversos sectores académicos e incluso políticos) el grupo habría sido creado por Isidro Fabela en 1942 con tal cuidado de los detalles que no sólo habría sobrevivido a él, sino que habría creado un ordenamiento interno para determinar a los líderes sucesores sin provocar conflictos o fricciones. Gracias a ese extraño ordenamiento (una especie de voto religioso que no se discute pero que norma conductas) Fabela habría decidido a los gobernadores y, a su muerte, Carlos Hank lo habría sucedido como líder del grupo y de la política estatal.

El problema de esta versión popular es que es demasiado sencilla para ser verdadera. La realidad es mucho más compleja de lo que parece. A partir de la llegada de Fabela a la gubernatura, la élite del Estado de México ha logrado desarrollar una extraordinaria unidad que le ha permitido negociar sus diferencias y, ante todo, decidir los cambios en el poder. Pero esa unidad no ha resultado de la imposición de un patriarca sino de una combinación de valores, expectativas y circunstancias.

La más importante de todas es la ubicación geográfica de la entidad. No sólo es la más cercana a la capital del país, sino que en estricto sentido la envuelve. Esa cercanía, la importancia económica y política que ha alcanzado y un profundo sentimiento de despojo basado en la mutilación de territorio para crear tres estados de la República, ha despertado en los habitantes del Estado de México y en particular en sus políticos, la idea de que el Distrito Federal es una amenaza permanente. Al agravio han añadido la necesidad de protegerse y de proteger la política local para que siga siendo un patrimonio de sus políticos.

La unidad característica de esa élite ha sido una reacción conciente y deliberada para sobrevivir. De ahí que la hayan convertido en una norma de conducta que determina la manera de resolver las diferencias y aun las disputas. Los políticos locales están persuadidos de que una confrontación desmedida sería aprovechada por el gobierno central para imponerles un dirigente y

despojarlos del poder. De esta manera lo que parece un rasgo impuesto por el patriarca es una actitud defensiva.

Un aspecto interesante de esa élite es que la unidad no implica la existencia de un solo y poderoso grupo político que controle la entidad. Por el contrario, la élite se encuentra dividida en varios grupos encabezados por líderes específicos. Para los políticos, la existencia de los grupos no es condenable porque se han convertido en un medio eficaz para reclutar nuevos funcionarios, permitir el ascenso y la experiencia y disputar el poder local dentro del partido dominante. A diferencia de lo que podría suponerse, para los políticos del estado los grupos son la versión mexicana de la alternancia en el poder. Como se ve, los grupos son indispensables y aceptados.

En esas circunstancias, es natural que se desarrolle un principio de lealtad, como dicen ellos, personal a un líder e institucional al sistema y los mecanismos que norman la vida política. La primera garantiza la trayectoria y acaso el éxito de cada político, pero la segunda asegura la supervivencia de la élite en su conjunto. Del mismo modo que la unidad tiene su origen en la amenaza que les representa el gobierno federal, la lealtad está inspirada en el reconocimiento de que tanto los grupos como el sistema en general son eficaces recursos para hacer política. La cohesión de una élite no se explica únicamente por la existencia de una familia ni de un patriarca.

El Distrito Federal es un condicionante decisivo en la política del estado. En realidad, es mucho más que una amenaza latente pues la capital del país, en tanto concentra la vida política nacional, determina las pautas de comportamiento económico y político. Si sus decisiones y actitudes impactan a todo el país, sus efectos son inmediatos en la entidad contigua. A diferencia de lo que sucede en otros estados, cuya lejanía de la capital hace las transformaciones más lentas y tardías, en el Estado de México basta cruzar una calle para estar expuesto a los cambios. Los políticos locales viven la política del estado como una extensión de la nacional. Como ellos mismos lo expresan, la relación entre Toluca

y el Distrito Federal es como la que existe entre México y los Estados Unidos: tan estrecha que genera resistencias pero también semejanzas notables.

Esa cercanía fue determinante para la modernización política y económica del estado. Una circunstancia hizo posible que la evolución local coincidiera con la nacional. En 1942 la élite tradicional del estado dio muestras inequívocas de agotamiento: el gobernador elegido por ella fue asesinado por otro de sus miembros. El desprestigio político y la firme decisión del presidente Manuel Avila Camacho de corregir el rumbo de la entidad, hicieron posible que tomara el poder Isidro Fabela, un prestigiado diplomático alejado de las rencillas locales. Fabela contó con todo el apoyo presidencial para eliminar a la vieja élite y sentar las bases del crecimiento económico. Para lograrlo, fue necesario violar la Constitución local y crear un grupo compacto y leal al gobernador, que permitiera el desarrollo de una nueva élite, más acorde con la nacional.

El rasgo distintivo de la actuación de Fabela, más importante incluso que el nacimiento del Grupo Atlacomulco, fue reconocer la oportunidad histórica del momento. Su llegada a Toluca coincidió con la transformación económica y política que puso en marcha Avila Camacho. De todas las transformaciones que emprendió, vale la pena destacar dos que impactaron directamente a la entidad: la industrialización del país y el alejamiento de los militares del poder. En ambos aspectos el Estado de México se vio beneficiado porque Fabela destinó vastas zonas de la entidad para que se establecieran las industrias y contó con el respaldo necesario para crear su grupo y alentar a jóvenes políticos que con el tiempo serían importantes. Esa oportunidad hizo posible que la entidad uniera su futuro al del país y recibiera, quizá antes que ningún otro, los primeros beneficios de la modernización nacional. Desde entonces, la vida política local es tan semejante que se confunde con la nacional.

Las circunstancias del estado y la trayectoria de Fabela marcaron el destino del Grupo Atlacomulco. Muy lejos de la versión

popular que afirma su existencia y poder hasta el presente, el grupo no pudo sobrevivir más allá de los años cincuenta. La razón es simple: Fabela creó el grupo con políticos que él conocía y en quienes confiaba, pero que por eso mismo pertenecían a su misma generación, y con jóvenes, algunos adolescentes, a los que impulsó y protegió. Para los primeros, Fabela fue un líder con el cual se establecieron compromisos, pero para los segundos sólo fue un político visionario. En esas condiciones, el tiempo del que disponía Fabela para asegurarse el poder fue muy corto.

Al agotamiento generacional se sumó la clara voluntad presidencial de impedir la consolidación de Fabela y su grupo. Del mismo modo que el gobierno federal apoyó irrestrictamente al diplomático para modernizar el estado, le impidió decidir a los sucesores. Avila Camacho le permitió a Fabela dejar a su sobrino, Alfredo del Mazo Vélez, para garantizar la continuidad de la obra, pero no accedió a mantenerlo como líder extralegal y lo envió fuera del país.

La falta de cohesión del grupo, que se manifestó en conflictos entre Fabela y Del Mazo, y la determinación de Miguel Alemán de alejar al diplomático, terminaron con la influencia del Grupo Atlacomulco. Alemán, en una demostración de autoridad, hizo que Salvador Sánchez Colín, un destacado ingeniero agrónomo, experto en el cultivo de aguacates y limones y encargado del rancho del presidente en Veracruz, se convirtiera en gobernador. Entre Sánchez Colín y Fabela lo único que había en común era el lugar de nacimiento, Atlacomulco. Su obra y los políticos que lo acompañaron, convirtieron a Fabela y a su grupo en símbolos, no en actores decisivos de la política local.

A partir de entonces hubo una sucesión de grupos en el poder. Después de Sánchez Colín y con el claro propósito de terminar con la influencia de Fabela, llegaron al Palacio de Gobierno de Toluca dos políticos destacados en el estado pero también en el ámbito nacional como Gustavo Baz y Juan Fernández Albarrán. Si bien en cada periodo es posible reconocer relaciones personales entre el gobernador y el presidente en turno, que se vuelven vitales para

evitar el rechazo local, en el caso de estos gobernadores lo importante fue el renombre de cada uno para enfrentar el del propio Fabela. La autonomía de que dispusieron les permitió mantener al margen a los pocos hombres que quedaban vinculados al Grupo Atlacomulco. Aun así, ni Baz ni Fernández Albarrán crearon grupos que lograsen permanecer.

El pacífico relevo de los grupos y la continua incorporación de nuevos políticos, permitió que la élite impulsada por Fabela se ampliara sensiblemente. No obstante, ninguno de los mandatarios que sucedieron al diplomático pudo convertirse en un líder capaz de reunirlos. Por el contrario, los políticos locales originaron grupos de distinto tamaño pero de igual fuerza que les impidieron a todos sobresalir. Hacia fines de la década de los sesenta se sumó a ésta dispersión la muerte o la edad avanzada de los ex gobernadores. La necesidad de un liderazgo era más que evidente cuando Fernández Albarrán completó su periodo.

Ese fue el momento en el que apareció la figura del profesor Carlos Hank. Adolescente destacado en tiempos de Fabela, Hank supo aprovechar cada oportunidad que se le fue abriendo no sólo para expandir su red de relaciones personales sino para demostrar sus habilidades como político y administrador. La reconstrucción de la carrera de Hank revela que se propuso crear un grupo que le sirviera deliberadamente para conquistar el poder. Y esta sí es una diferencia significativa respecto de sus antecesores.

De Fabela a Baz ningún mandatario construyó un grupo para llegar a Toluca, en buena medida porque ninguno contempló convertirse en gobernador del Estado de México. En consecuencia, cuando llegaron al poder formaron equipos de colaboradores que aunque les garantizaban lealtad, no habían sido reclutados con anticipación para ese fin. Casi siempre fueron amigos que ayudaron al gobernador a cumplir su mandato. Por eso, cuando concluyeron sus periodos, los amigos y colaboradores cercanos, aquellos que podrían constituir el grupo, abandonaron la política local o fueron perdiendo su influencia.

Fernández Albarrán sí se propuso conseguir el poder y seguramente intentó formar su propio grupo. Sin embargo, sus aspiraciones fueron frustradas por su inocultable vinculación con la élite tradicional previa a Fabela. Una y otra vez desde 1942, Fernández Albarrán fue un aspirante al Palacio de Gobierno. Cuando lo consiguió en 1963, especialmente por la autoridad de su amigo Adolfo López Mateos, era demasiado tarde para movilizar a sus seguidores. Su generación estaba más cerca de Fabela y Baz, que de los jóvenes políticos como Hank.

Por el contrario, el profesor sí dedicó parte de su tiempo a rodearse de políticos y amigos para ocupar la gubernatura. Pero la anticipación no fue la única característica del grupo de Hank, al menos pueden señalarse otros cuatro rasgos singulares. El primero es la extensa red de contactos personales del profesor que lo mismo se encontraban en los negocios privados y públicos que en la política local y nacional. Hank se hizo presente en muchas actividades en las que sembró intereses que no podían fácilmente olvidarse.

El segundo es su indudable habilidad política que le ganó el reconocimiento de las principales figuras de aquella época, entre ellas Gustavo Díaz Ordaz, quien le dió su primer nombramiento importante en la administración federal. Para probar su habilidad basta revisar su trayectoria: en 1964 Hank ya había recorrido casi todos los cargos políticos disponibles en el estado y había sido subgerente de Ventas en Conasupo. En la presidencia de Díaz Ordaz Hank ocupó la dirección de esa paraestatal y gracias a ello, formó parte del gabinete ampliado del presidente.

Muy relacionada con la anterior aparece la tercera característica. En 1969 Hank tenía 42 años y un promisorio futuro en la política nacional. Era el político más destacado de su generación y del estado y, por añadidura, un joven que lo mismo había gozado de la amistad de Fabela que de las simpatías de sus sucesores. Al concluir el mandato de Fernández Albarrán, Hank no tenía rival en la entidad.

El último rasgo a subrayar es su disposición a incorporar nuevos políticos y, en términos generales, a impulsar carreras individuales. Hank logró crear un ascendiente en la élite basado tanto en su trayectoria como en su tendencia a dar cobijo y ayuda a las nuevas generaciones. La lealtad que Hank logró desarrollar no dependió únicamente de los intereses que buscaran sus seguidores, sino del impulso que imprimió a las carreras de los políticos y a la confianza que depositó en otros a quienes les dio la oportunidad de dirigir organismos públicos sin más antecedentes que el conocimiento personal del profesor. En ese sentido, Hank no hizo de su propio éxito un patrimonio del que estuvieran excluidos sus simpatizantes.

Fue así que Hank llenó el espacio que estaba vacío tras la muerte de Fabela y los retiros obligados por la vejez del resto de ex gobernadores. En una élite joven y dispersa, Hank fue el político sobresaliente, el más capaz y el mejor relacionado gracias a su extensa red. Al concluir su gubernatura, Hank llegó a la cima de su poder: influyó decisivamente en la selección de su sucesor para que Jorge Jiménez Cantú, antiguo colaborador suyo, ocupara la magistratura, y él se convirtió en un integrante destacado del gabinete de José López Portillo.

Paradójicamente, el éxito fue la principal causa de la declinación del grupo porque Hank centró sus esfuerzos en capitalizar su elevada posición. Su reconocimiento, que sobrepasaba los límites del Estado de México, lo hicieron aspirar a la presidencia. Según los testimonios disponibles, Hank buscó eliminar el artículo constitucional que le impedía, como hijo de extranjeros, ocupar la presidencia. Aunque no lo consiguió, esa batalla atrapó su atención e hizo que la política local pasara a segundo término. Dos factores más limitaron su poder.

Jiménez Cantú no alcanzó la estatura necesaria para sustituir a Hank en la entidad y, en contraste, hizo descansar su gobierno en la obra y los hombres del profesor. Dicho en otras palabras, Jiménez Cantú no actuó para fortalecer al grupo y preservar su influencia. El segundo elemento fue la disputa por la presidencia

en la cual, aunque Hank estaba descartado, de todas formas le afectó toda vez que el vencedor, Miguel de la Madrid, se propuso retirar de la política a Hank. El desprestigio del gobierno de López Portillo, la amistad y apoyo que le brindó Hank y la predisposición de De la Madrid, minaron el poderío del profesor. Ni Hank ni Jiménez Cantú lograron influir en la sucesión local de 1981.

Una vez más el gobierno federal impidió el fortalecimiento de un grupo en el estado. Ni siquiera estando en la cúspide de su poder, Hank logró asegurar su predominio. Es por eso, por el conjunto de circunstancias nacionales, que no es posible responsabilizar a Alfredo del Mazo González del declive del grupo de Hank. Más aún, el mismo Del Mazo, conciente de sus desventajas en Toluca, cedió la política interna a hombres vinculados al hanquismo. Si éste no pudo sobreponerse a los golpes fue simplemente porque se oponía a un poder superior como era el presidencial.

Con todo, existe otro elemento que enturbió las condiciones de aquella época y que añadió dificultades al hanquismo. Si bien es cierto que el Estado de México dista de ser una entidad homogénea en sus regiones, también es verdad que por años Toluca logró dominar política y económicamente. Pero hacia los años ochenta, justo cuando Del Mazo ocupó la gubernatura, Toluca perdió ese predominio frente a una extensa y diversificada zona que genéricamente se denomina el Valle de México.

Esa región posee características singulares. Está formada por los municipios que rodean al Distrito Federal y, aunque tienen poco en común, se distinguen por su crecimiento poblacional y urbano, su concentración económica y su rechazo a la capital del estado. Todos los municipios, desde Chalco y Nezahualcóyotl hasta Naucalpan y Atizapán de Zaragoza, han crecido lo suficiente para exigirle a Toluca atención y, en especial, espacios en la política. Para el Valle de México, Toluca es el "centro", es el lugar que concentra el poder y que los margina. En realidad, los habitantes de esa zona poco se identifican con el resto de la entidad; para ellos el

Distrito Federal, la eterna amenaza del estado, se encuentra más cerca y tiene más semejanzas.

En los años del gobierno de Del Mazo, los políticos del Valle de México se incorporaron a esa élite en expansión que había impulsado el hanquismo. Formaron grupos y exigieron participación, y lo que fue más delicado, no reconocieron ningún liderazgo. La heterogeneidad de la élite y la complejidad de las demandas hicieron imposible el dominio de un grupo, menos aún cuando su líder estaba acorralado por el gobierno federal. Nadie, sin embargo, capitalizó el declive del grupo de Hank. Del Mazo, como bien se sabe, estuvo involucrado en la turbia sucesión presidencial de De la Madrid y no tuvo el ánimo, y quizás tampoco la oportunidad, de crear un grupo propio. En medio de esa compleja situación política, De la Madrid eligió a Mario Ramón Beteta como sucesor en la gubernatura.

Destacado financiero, amigo del presidente y del mismo Hank, envuelto en acusaciones de fraude y problemas con el sindicato de Pemex, Beteta fue también una pieza en la lucha por la presidencia al decidir De la Madrid su candidatura sin consultar a Manuel Bartlett, secretario de Gobernación y fuerte aspirante a la presidencia. Los intereses políticos nacionales tuvieron, como siempre, efectos en el estado. Después de dos años de gobierno en los cuales Beteta no tuvo presencia ni apoyo de la élite local y, más aún, después del desastre electoral de 1988 cuando la oposición superó a Carlos Salinas en el estado, Beteta abandonó el cargo y fue sustituido por Ignacio Pichardo.

La gubernatura de Pichardo significó la reunificación de una élite cada vez más dispersa y heterogénea y, sobre todo, dolida por la actuación de Del Mazo y Beteta. Ante esa urgencia, la decisión fue confiar el mando a un político formado en la vieja tradición del estado, indudablemente asociada al hanquismo. A pesar de eso, el periodo de Pichardo fue mucho más que un simple retorno del grupo de Hank. En realidad, el gobierno de Pichardo marcó una etapa de transición entre dos estilos de política (el hanquismo y la racionalidad administrativa de Del Mazo y Beteta) y dos tipos de

grupos políticos (los vinculados a Toluca y los generados en el amplio Valle de México).

Las necesidades marcaron el gobierno de Pichardo, de ahí que su periodo se caracterice por la presencia de funcionarios vinculados a él y al hanquismo, una actividad política que buscaba el contacto con los habitantes y la entrega de los municipios del Valle de México a sus grupos particulares. En general, su gobierno dio espacios a todos los políticos para que se recuperara el control de la entidad. Por eso mismo su actuación no podía ser más que coyuntural, transitoria.

Si Pichardo no reinstaló al grupo de Hank tampoco creó uno propio, y lo más significativo es que no lo hizo porque las condiciones de la política y la élite lo hicieron imposible. La heterogeneidad es demasiado profunda para que un grupo, por más poderoso que haya sido, consiga sobreponerse a los demás. Pero también porque comienza a ser evidente la ausencia de un líder que logre unificar a los políticos, como Hank lo hizo en los años setenta. Contra la versión popular que magnifica el poderío de Hank (una versión cada día más parecida a una leyenda), lo cierto es que ni siquiera cuando volví a la política nacional en el gabinete de Carlos Salinas pudo reconstruir su grupo y recuperar su influencia.

Pero si el líder está ausente, no lo están los grupos políticos, lo que permite prever que la lucha política será cada vez más complicada. Si el Grupo Atlacomulco no ha existido como aquella dinastía que heredaba el poder a sus integrantes, sí ha existido una élite que ha actuado mediante varios grupos. Si hasta ahora ha logrado sobrevivir, ha sido porque ha sabido atemperar las diferencias y evitar las confrontaciones. El desafío al que se enfrenta es si puede adaptarse a los cambios que, una vez más, le impone la política nacional.

NOTA METODOLOGICA

1. Las entrevistas

Las principales fuentes de información de este estudio fueron las entrevistas a políticos del Estado de México. En total se realizaron doce, entre marzo y agosto de 1995, todas en una sola sesión y con una duración promedio de dos horas.

El empleo de entrevistas conlleva siempre un problema ético para el investigador. Si se guarda el anonimato y se recurre a la tradicional frase de "entrevista a un alto funcionario del gobierno X", se protege a la persona pero el autor pierde credibilidad o, al menos, da pie para la desautorización. No es siempre la mala fe la que origina el escepticismo, pues no han sido extraños los casos en que con este procedimiento se inventan datos extraídos de entrevistas que nunca existieron.

Lo deseable para el autor es que se mencione en cada oportunidad el nombre del entrevistado, pero no siempre éste lo acepta o, peor aún, la mención puede provocarle problemas innecesarios en su actividad. El riesgo aumenta cuando los entrevistados son políticos en activo, es decir, con carreras en curso, pues a lo largo de la conversación no sólo se dan nombres de otros políticos sino se proporcionan relaciones, actividades o compromisos que, en estricto sentido, son confidenciales.

Ninguno de los doce entrevistados para esta investigación solicitó el anonimato, aunque sí la discreción. Todos accedieron a platicar de un asunto tan delicado como la política, los políticos y los grupos del Estado de México (el mítico Atlacomulco), porque se trataba de un trabajo académico. Si bien nunca se precisó el término "académico", siempre estuvo presente la idea de que suponía no emplear la información con fines políticos. Más aún, todos

estuvieron dispuestos a conversar, incluso a proporcionar detalles importantes, porque vieron en el trabajo académico una manera de explicar, aclarar y sobre todo eliminar malos entendidos. Más que en cualquier otro aspecto, fue en el objetivo de explicar donde, tácitamente, se centró el sentido de lo "académico".

Los doce entrevistados han desempeñado importantes cargos en gobiernos del estado y, en general, son políticos conocidos y con enorme información sobre la política local. La mayoría sigue actuando en la política, incluso nacional. Los datos proporcionados en las conversaciones han permitido reconstruir historias y relaciones que de otra manera habría sido imposible conocer, pero por eso mismo han dado detalles que a algunos de los mencionados puede incomodarles. En general, si se conociera la identidad de cada informante, sus carreras políticas podrían padecer si no problemas, sí molestias.

Para el autor de este trabajo la disyuntiva ha sido difícil: citar por su nombre a cada entrevistado para apoyar la credibilidad del estudio y dejar la puerta abierta para que tuvieran contratiempos, o corresponder a su confianza y correr el riesgo de que el trabajo se convierta en un ensayo de invención política. En estricto sentido y, sobre todo apoyado en que nadie demandó el anonimato, podría haberse elegido la primera opción. Sólo que así se estaría ganando que esos personajes no volvieran a aceptar una entrevista, por más académica que ésta fuera. En un medio político como el mexicano, donde la inexistencia de testimonios impide conocer el funcionamiento del sistema e incluso la explicación de sucesos esenciales, lo último que un investigador debe hacer es propiciar el silencio.

La decisión tomada cumple, objetivamente, tanto con la indispensable discreción que merecen los entrevistados, como con las exigencias de un trabajo académico. Al final de este apartado se mencionan todos los funcionarios y políticos entrevistados, así como la fecha y el lugar de las conversaciones, pero en el texto no se identifica a ninguno. Al azar se asignó una letra a cada persona, de tal manera que no pueda saberse quién de los doce dio

una información particular. La credibilidad de las fuentes radica en que se proporcionan los nombres y los detalles de cada entrevista, pero también se garantiza el anonimato en cada una. Las exigencias académicas han podido conciliarse con la confidencialidad de los informantes.

La lista es la siguiente; el orden corresponde a las fechas en que se efectuaron.

Martín González, ex secretario particular de Ignacio Pichardo.
Entrevista realizada el 22 de marzo de 1995, Distrito Federal.

Mauricio Valdés Rodríguez, presidente del Comité Directivo Estatal del PRI (1991-1993); senador de la República (1995). Entrevista realizada el 23 de marzo de 1995, Distrito Federal.

Julián Salazar Medina, ex secretario particular adjunto de Ignacio Pichardo; asesor del subsecretario de Energía, José Merino Mañón, en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (1995). Entrevista realizada el 29 de marzo de 1995, Distrito Federal.

Guillermo Ortiz Solalinde, ex director del Instituto para el Desarrollo Integral de la Familia, Estado de México; director de Vinculación Institucional, Secretaría de Gobernación (1995). Entrevista realizada el 5 de abril de 1995, Distrito Federal.

Gabriel Eseta Moll, primer presidente municipal de Cuatitlán-Izcalli; diputado y presidente del Congreso local (1990-1993). Entrevista realizada el 22 de abril de 1995, Toluca, Estado de México.

Eduardo López Sosa, director de Gobernación, Ayuntamiento de Toluca (1981); secretario del mismo ayuntamiento (1995). Entrevista realizada el 24 de abril de 1995, Toluca, Estado de México.

Felipe Mercado, secretario del Ayuntamiento de Nezahualcóyotl (1988-1990). Entrevista realizada el 12 de mayo de 1995, Distrito Federal.

Miguel Ángel Olguín, director de Recursos Materiales, Secretaría de Administración del gobierno del estado (1981-1987); coordinador de asesores del gobernador Emilio Chuayffet (1993-1994). Entrevista realizada el 26 de mayo de 1995, Distrito Federal.

Arturo Martínez Legorreta, oficial Mayor del gobierno del estado (1969-1973); presidente del Comité Directivo Estatal del PRI (1981-1984); secretario de Desarrollo Agropecuario (1989-1993). Entrevista realizada el 30 de mayo de 1995, Toluca, Estado de México.

Miguel Basáñez, secretario particular del gobernador Alfredo del Mazo González (1981-1986). Entrevista realizada el 1º de junio de 1995, Distrito Federal.

Octavio Moreno Toscano, destacado miembro del Partido de la Revolución Democrática. Entrevista realizada el 28 de junio de 1995, Ocoyoacac, Estado de México.

Jaime Almazán Delgado, subprocurador de Justicia del gobierno del estado (1963-1969); diputado local (1982-1984); secretario de Educación, Cultura y Bienestar Social (1989-1993). Entrevista realizada el 10 de agosto de 1995, Distrito Federal.

2. Los datos de los funcionarios

La base de datos para reconstruir los grupos políticos y la conformación de cada gobierno, comprende un total de 991 individuos. El criterio principal para incorporar a una persona fue el que ocuparan algún cargo político en cualquiera de los gobiernos locales entre 1942 y 1993. Los cargos políticos fueron:

Puestos en la administración. Se incluyeron a los titulares de cada dependencia (lo que equivaldría a miembros del gabinete), a aquellos que se desempeñaron como subtitulares (hasta 1981 subdirectores, y después de esa fecha, subsecretarios), y a los responsables de los principales organismos descentralizados.

Diputaciones locales, federales y senadurías. Fueron integrados tanto los representantes propietarios como los suplentes, excepto en los periodos de Mario Ramón Beteta e Ignacio Pichardo en cuyos casos no fue posible conocer a los suplentes.

Como el propósito era reconstruir carreras políticas y sus posibles relaciones locales, fueron eliminados todos aquellos a quienes se pudo identificar como representantes de las organizaciones sindicales, pues sus nombramientos no derivaron necesariamente de su pertenencia a un grupo político sino a las obligaciones del PRI con sus corporaciones. Como es comprensible, sus nombramientos no pasaron por la política o los intereses locales. Es por ello que no aparecen individuos como Gregorio Velázquez o Leonardo Rodríguez Alcáine.

Puestos municipales. Comprenden las presidencias y el resto de cargos, ya sean de elección o por nombramiento del alcalde, lo que permitió localizar a funcionarios de la administración local que usualmente no figuran en las memorias de los ayuntamientos.

El número de posibles individuos (los municipios son 121) obligó a imponer una condición importante: solamente fueron incluidos aquellos que antes o después del cargo municipal (así hubiera sido la presidencia misma) desempeñaron algún otro puesto político en el estado. Por esta razón las listas de funcionarios municipales varía considerablemente en cada gobierno.

La restricción permitió depurar los listados y limitarlos a quienes hicieron carrera política y no unicamente ocuparon el cargo municipal por las circunstancias. Incorporar a todos los funcionarios no habría enriquecido en nada la información y sí habría engrosado inútilmente el número de páginas.

Puestos en el PRI local. Se incluyó a los presidentes y a los secretarios del comité directivo.

Aunque extensa la lista de funcionarios, no es exhaustiva. Si en el terreno de la política nacional es difícil completar curricula y conocer a quienes laboraron en alguna dependencia, en la política estatal la falta de información es frustrante. En realidad, es prácticamente imposible saber con exactitud quiénes ocuparon algún puesto público, hasta cuándo y quiénes los sustituyeron. Como es comprensible, es en los puestos gubernamentales donde ocurren las mayores carencias, de ahí que la información contenida en este rubro varíe considerablemente en cada periodo.

Las fuentes para integrar la base de datos fueron, en primer lugar, la prensa local y, en segundo término, las entrevistas. La información proveniente de libros es escasa y se concentra en dos textos: el estudio coordinado por Julián Salazar, *Estructura y dinámica del poder en el Estado de México* (UAEM, Toluca, 1993) y *Los mexiquenses. Diccionario biográfico de personalidades del Estado de México* (editorial Quién es quién en México). Aunque no tiene fecha de edición, por los datos contenidos corresponde al periodo de Alfredo del Mazo González (1981-1986). Otra fuente valiosa, aunque limitada a los años recientes, son los *Diccionarios*

del gobierno mexicano (FCE y Diana, México, ediciones de 1989, 1992 y 1993).

La recopilación de Roderic Ai Camp, *Biografías de políticos mexicanos, 1935-1985* (FCE, México, 1992), es poco útil porque sólo se ocupa de aquellos funcionarios locales que lograron destacar en la política nacional. Su mayor aportación, para un estudio como el presente, se encuentra en las listas de diputados federales y senadores. En esencia, esta investigación se hizo con fuentes primarias.

FUENTES CONSULTADAS

1. Archivos

Archivo Personal de Isidro Fabela, Centro Cultural Isidro Fabela, Casa del Risco, San Angel, Distrito Federal.

2. Hemerografía local

El Demócrata

Diario de Toluca

El Heraldó de Toluca

El Mundo

Rumbo

El Sol de Toluca

3. Bibliografía

Adams, Richard N., "Brokers and Career Mobility Systems in the Structure of Complex Societies", *Southwestern Journal of Anthropology*, no. 4, invierno de 1970.

Aguilar, José Angel, *La Revolución en el Estado de México*, INEHRM, México, 1977.

Lo que supe y me consta de Salvador Sánchez Colín, spi, Toluca, 1986.

Amendolla, *La revolución comienza en los cuarenta*, spi, México, s/f.

Banton, Michael, (comp.), *Antropología social en las sociedades complejas*, Alianza, Madrid, 1980.

- Baranda, Marta y Lía García Verástegui, *Adolfo López Mateos, estadista mexicano*, Gobierno del Estado de México, México, 1987.
- Baz, Gustavo, *Anecdotario e ideas*, spi, Toluca, 1978.
- Bejar Navarro, Raúl y Fernando Casanova Alvarez, *Historia de la industrialización del Estado de México*, Biblioteca Enciclopédica del Estado de México, vol. 21, México, 1970.
- Blau, Peter M., "A Macrosociological Theory of Social Structure", *American Journal of Sociology*, no. 1, enero de 1977.
- Boissevain, Jeremy, *Friends of Friends. Networks, Manipulations and Coalitions*, Basil Blackwell, Oxford, UK, 1974.
- y J. Clyde Mitchell, *Network Analysis. Studies in Human Interaction*, Mouton and Co., Mouton-The Hage-Paris, 1973.
- Burt, Ronald S., *Toward a Structural Theory of Action*, Academic Press, New York, 1982.
- Camp, Roderic Ai, "The Cabinet and the Tecnico in Mexico and the United States", *Journal of Comparative Administration*, no. 2, agosto de 1971.
- Los líderes políticos de México*, FCE, México, 1984.
- "The Middle-Level Technocrat in Mexico", *The Journal of Developing Areas*, no. 4, julio de 1972
- Carlos, Manuel y David Brokensha, "Agencies, Goals and Clients: A Cross-Cultural Analysis", *Studies in Comparative International Development*, no. 2, verano de 1972.
- Colín Sánchez, Mario, *Fichero bigráfico de Isidro Fabela*, spi, México, 1963.
- Once semblanzas de personajes del Estado de México*, Cuadernos del Estado de México, México, 1972.
- Semblanza de Isidro Fabela*, spi, México, 1944.
- Dahl, Robert A., *Modern Political Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- Polyarchy. Participation and Opposition*, Yale University Press, New Haven, 1971.
- Who governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961.

- Dye, Thomas R. y L. Harmon Zeigler, *The Irony of Democracy*, Wadsworth Publishing Co., Belmont, Cal., 1970.
- Eisenstadt, S. N. y René Lemarchand (eds.), *Political Clientelism, Patronage and Development*, Sage Publications, Beverly Hills-London, 1981.
- y Louis Roniger, "Patron-Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange", *Society for Comparative Study of Society and History*, no. 1, enero de 1980.
- Fabela, Isidro, *Mi gobierno en el Estado de México*, Biblioteca Isidro Fabela, vol. XVI, Instituto Mexiquense de Cultura, Toluca, México, 1994.
- ¡Pueblecito mío!, Cuadernos del Estado de México, Toluca, México, 1958.
- Fabila, Gilberto, *Un gobernador (crítica de su actuación)*, Talleres Gráficos de la Nación, México, 1952.
- Farías, Luis M., *Así lo recuerdo. Testimonio político*, FCE, México, 1992.
- Gazcón Mercado, Julián, *Acuarelas sociales*, Costa Amic, México, 1979.
- Gaxiola, Francisco Javier, *Memorias*, Porrúa, México, 1975.
- Gellner, Ernest y John Waterbury (eds.), *Patrons and Clients in Mediterranean Societies*, Duckworth, London, 1977.
- Gould, Roger V., "Collective Action and Network Structure", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1993.
- "Power and Social Structure in Community Elites", *Social Forces*, no. 2, diciembre de 1989.
- "Trade Cohesion, Class Unity and Urban Insurrection: Artisanal Activism in the Paris Commune", *American Journal of Society*, no. 4, enero de 1993.
- Gouldner, Alvin W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1960.
- Greenberg, Martín H., *Bureaucracy and Development: A Mexican Case Study*, Heath Lexington Books, USA, 1970.
- Grindle, Merilee S., *Bureaucrats, Politicians and Peasants in Mexico. A Case Study in Public Policy*, University of California Press, Berkeley, 1977

"Patrons and Clients in the Bureaucracy: Career Networks in Mexico", *Latin American Research Review*, no. 1, 1977

"Power, Expertise and the 'Tecnico': Suggestions from a Mexican Case Study", *The Journal of Politics*, no. 2, mayo de 1977.

Hall, Anthony, "Patron Client Relations", *Journal of Peasant Studies*, no. 4, 1924.

Hernández, Gustavo Abel, *Germinal. Vida de un pueblo y un hombre. El maestro Gustavo Baz*, Manuel Porrúa, México, 1980.

Hernández Rodríguez, Rogelio, *Formación y trayectoria de los secretarios de Estado en México, 1946-1982*, Flacso, México, 1985.

"Los hombres del presidente De la Madrid", *Foro Internacional*, no. 109, julio-septiembre de 1987.

"Inestabilidad política y presidencialismo en México", *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, University of California, Irvine, invierno de 1994.

Herrejón, Carlos, *Historia del Estado de México*, UAEM, México, 1985.

Hurtado, Javier, *Familias, política y parentesco. Jalisco, 1919-1991*, FCE, México, 1993.

Ibarra, Herminia, y Steven B. Andrews, "Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perspectives", *Administrative Science Quarterly*, no. 38, 1993.

Kaufman, Robert R., "The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems", *Comparative Studies in Society and History*, no. 3, junio de 1974.

Landé, Carl H., "Networks and Groups in Southeast Asia: Some Observations on the Group Theory of Politics", *American Political Science Review*, no. 1, marzo de 1973.

Political Clientelism in Political Analysis: Retrospect and Prospects, ponencia presentada a la Reunión de la Asociación Internacional de Ciencia Política, Río de Janeiro, agosto de 1982.

Lazarsfeld, Paul L. y Robert K. Merton, "Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis", en Morroe Berger, et. al., *Freedom and Control in Modern Society*, Octagon Books Inc., New York, 1964.

- Lemarchand, René y Keith Legg, "Political Clientelism and Development", *Comparative Politics*, no. 2, enero de 1972.
- Liedka, Raymond V., "Who do You Know in the Group? Location of Organizations in Interpersonal Networks", *Social Forces*, no. 2, diciembre de 1991.
- Lomnitz, Larissa, "Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México", en Susana Glantz (comp.), *La heterodoxia recuperada. En torno a Angel Palerm*, FCE, México, 1987.
- y Marisol Pérez Lizaur, "Dynastic Growth and Survival Strategies: The Solidarity of Mexican Grand Families", en Raymond T. Smith (ed.), *Kinship Ideology and Practice in Latin America*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1984.
- López Portillo, José, *Mis tiempos*, Fernández Editores, México, 2 tomos, 1988.
- Markovsky, Barry, et. al., "The Seeds of Weak Power: an Extension of Network Exchange Theory", *American Sociological Review*, no. 2, abril de 1993.
- Marin, Bernd y Renate Mayntz (eds.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Westview Press, Boulder, Col., 1991.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la administración pública*, Alianza, Madrid, 1985.
- McGregor Jr., Eugene B., "Politics and the Career Mobility of Bureaucrats", *American Political Science Review*, no. 1, marzo de 1974.
- Medina, Luis, *Del cardenismo al avilacamachismo*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 18, El Colegio de México, México, 1978.
- Civilismo y modernización del autoritarismo*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 20, El Colegio de México, México, 1979.
- Meyer, Lorenzo, *Los inicios de la institucionalización. La política del maximato*, Historia de la Revolución Mexicana, t. 12, El Colegio de México, México, 1978.
- Mills, C. Wright, *La élite del poder*, FCE, México, 1975.
- Mintz, Sidney y Eric Wolf, "An Analysis of Ritual Co-Parenthood (Compadrazgo)", *Southwestern Journal of Anthropology*, no. 6, 1950.

- Mitchell, J. Clyde, (ed.), *Social Networks in Urban Societies*, Manchester University Press, UK, 1969.
- Morales Camarena, Francisco Javier, *La tecnocracia en México. Las actitudes políticas de los funcionarios públicos*, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública, México, 1994.
- Morales Salas, Edgar Samuel, *Estado de México*, CIIH, UNAM, México, 1989.
- Mosk, Sanford A., *La revolución industrial de México*, PAIM, México, no. 2, abril-junio de 1951.
- Nagle, John D., *System and Succession. The Social Bases of Political Elite Recruitment*, University of Texas at Austin, Austin, 1977.
- Olivera, Alicia y Eugenia Meyer, *Gustavo Baz y sus juicios como revolucionario, médico y político*, INAH, México, 1971.
- Pannebianco, Angelo, *Modelos de partido: organización y poder en los partidos políticos*, Alianza, Madrid, 1990.
- Pansters, Will, *Política y poder en México. Formación y ocaso del cacicazgo avilacamachista en Puebla, 1937-1987*, UAP, México, 1992.
- Parry, Geraint, *Political Elite*, Praeger Publishers, New York-Washington, 1970.
- Poitras, G. E., "Welfare Bureaucracy and Clientelistic Politics in Mexico", *Administrative Science Quarterly*, no. 1, marzo de 1973.
- Powell, John Duncan, "Peasant Society and Clientelism Politics", *American Political Science Review*, no. 2, junio de 1970.
- Ronfelt, David, "Prospects for Elite Cohesion", en Wayne Cornelius, et. al., (eds.), *Mexico's Alternative Political Futures*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1989.
- Salazar, Julián (coord.), *Estructura y dinámica del poder en el Estado de México*, UAEM, México, 1993.
- Sánchez Arteche, Alfonso, *Don Quijote gobernador*, Gobierno del Estado de México, Toluca, 1987.
- Sánchez García, Alfonso, *El círculo rojinegro*, UAEM, Toluca, 1984.
- Historia del Estado de México*, spi, México, 1974.

- Sartori, Giovanni, *Aspectos de la democracia*, Limusa, México, 1965.
- Schmidt, Samuel y Jorge Gil Mendieta, *The Network Behind the Power in Mexico*, ponencia presentada en la Conferencia Internacional sobre Redes Sociales, Nueva Orleans, febrero de 1994.
- Schmidt, Steffen W., et. al., (eds.), *Friends, Followers and Factions*, University of California Press, Berkeley, 1977.
- Schneider, Ben, *Politics within the State: Elite Bureaucrats and Industrial Policy in Authoritarian Brazil*, University of Pittsburgh Press, 1991.
- Schumpeter, Joseph A., *Capitalismo, socialismo y democracia*, Aguilar, México, 1961.
- Scott, James C., "Corruption, Machine Politics and Political Change", *American Political Science Review*, diciembre de 1969.
- Sierra, Justo, *López Mateos, spi*, México, s/f.
- Siliceo Ambia, Rosario, *Perfiles de gloria; semblanzas de hombres notables del Estado de México*, Centro de Estudios Históricos de Puebla, 1969.
- Smith, Peter H., *Los laberintos del poder*, El Colegio de México, México, 1981.
- Strickon, Arnold y Sidney M. Greenfield (eds.), *Structure and Process in Latin America. Patronage, Clientage and Power Systems*, University of New Mexico Press, Albuquerque, 1972.
- Swartz, Marc J., *Local-level Politics: Social and Cultural Perspectives*, Aldine Publishing Co., Chicago, 1968.
- Tuohy, William S., "El centralismo y el comportamiento de la élite política en México", *Revista de Política y Administración*, no. 1, enero-abril de 1975.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1977.
- Weingrod, Alex, "Patrons, Patronage and Political Parties", *Comparative Studies in Society and History*, no. 4, julio de 1968.
- Wolf, Eric R., "Aspects of Group Relations in a Complex Society: Mexico", *American Anthropologist*, no. 6, diciembre de 1956.